BUSINESS
ADMINISTRATIVE
CLASSICS

工商管理经典译丛

HUMAN
RESOURCE
MANAGEMENT

人力资源管理

（第六版）

SIXTH
EDITION

[美] 加里·德斯勒 著

Gary Dessler

2

中国人民大学出版社
PRENTICE HALL出版公司

BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS
工商管理经典译丛

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源管理

（第六版）

SIXTH EDITION

[美] 加里·德斯勒 著
Gary Dessler
刘昕 吴雯芳 等译
吴雯芳 校

中国人民大学出版社
PRENTICE HALL 出版公司

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理：第六版/（美）德斯勒（Dessler，G.）著
刘昕　吴雯芳等译
北京：中国人民大学出版社，1999
(工商管理经典译丛)
书名原文：Human Resource Management（6th. ed.）

ISBN 7-300-02520-X/F·787
Ⅰ.人…
Ⅱ.①德… ②刘…③吴…
Ⅲ.劳动力资源－资源管理
Ⅳ.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（97）第 23330 号

Gary Dessler：Human Resource Management（6th. ed.）
Aurthorized translation from the English language edition published by Prentice Hall Inc.
Copyright © 1994 by Prentice Hall Inc.
All rights reserved. For sale in P.R. China only.

本书中文简体字版由中国人民大学出版社和 Prentice Hall 出版公司合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，翻印必究。

工商管理经典译丛
人力资源管理
（第六版）
[美] 加里·德斯勒　著
刘昕　吴雯芳　等译
吴雯芳　校

出版者：中国人民大学出版社
（北京海淀路 157 号 邮码 100080）
Prentice Hall 出版公司
发　行：中国人民大学出版社
经　销：新华书店
印　刷：涿州市星河印刷厂

开本：787×1092　毫米 16 开　印张：45 插页 3
1999 年 6 月第 1 版　2001 年　3 月第 6 次印刷
字数：1 022 000

定价：58.00 元
（图书出现印装问题，本社负责调换）

《工商管理经典译丛》
出　版　说　明

经过十几年的改革开放，我国正在建立有中国特色的社会主义市场经济体制，一个充满活力、欣欣向荣的中国，越来越引起世界的瞩目。多年以来，我国工商企业的管理水平虽有所提高，但由于在传统计划经济体制下长期存在的经营观念落后、管理体制不合理、竞争力不强等问题未得到根本解决，我国工商企业的管理水平与发达国家相比，仍有相当大的差距。事实使我们清醒地看到：企业要成长，经济要发展，就必须加强管理，提高经济效益。国务院总理朱镕基同志指出："今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了。确实需要强调管理科学和管理教育也是兴国之道。对管理的重要性，宣传得还太少，要大力宣传加强企业的经营管理，要大力提倡振兴中国的管理科学。现代管理当然是西方起步早，我们也可以多出版一些介绍外国经验的书，看看人家是怎样发展的。促使大家转变观念，适应市场，重视管理，学会用人，勤俭办厂。"①

与我国经济迅速发展相联系，我国现行的管理教育和工商管理硕士（MBA）教育的发展速度也很快，目前正面临人才需求巨大，教学对象复杂，教学层次多，但教学手段和方法落后的严峻挑战，过去那种"从理论到理论"的教学方法，严重脱离了管理的实践，并且缺乏贴近实战、具有生动性和可操作性、能系统培养学生思考和解决实际问题能力的教材，广大教师和学生对此反应强烈。

管理是一门实践性、应用性很强的学科，教学的中心在于教材。为了改变我国工商管理教材不适应形势发展的现状，作为我国高校文科教材出版中心之一的中国人民大学出版社，坚持教材出版要创新、引进和配套的方针，以促进我国工商管理教育事业发展为己任，两年前就开始了策划和组织本译丛出版的工作，并与享誉世界的最大教育图书出版商、美国Prentice Hall出版公司竭诚合作，共同推出了这套全面反映90年代以来，世界工商管理各领域最新理论和研究成果，与国际惯例接轨的《工商管理经典译丛》。本《译丛》入选的图书，都是Prentice Hall出版公司全球畅销书排行榜中名列前茅的工商管理图书，在美洲、欧洲、亚洲和澳大利亚拥有众多的读者，被世界各国（地区）的大学和工商管理学院所普遍选用，是当今工商管理教育界最具影响力的教科书。

本丛书的作者，皆为美国工商管理教育界各学术领域中最著名的教授，享有极高的声望。他们的这些教材，经过美国及世界各地数百所大学和工商管理学院的使用，被证明是视野开阔、资料丰富、论述精辟、语言简洁、通俗易懂，具有生动性、启发性和可操作性的经

---

① 朱镕基：《管理科学　兴国之道》，载《光明日报》1996-09-18。

典之作，并且多次再版。本《译丛》的译者，是北京大学、中国人民大学工商管理各专业的中青年学术骨干，其中许多人曾留学欧美。他们在长期的教学研究和社会实践中，积累了较丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本《译丛》的运作过程，从市场调研与选题策划，书目的选择与论证，对译者水平的考察与遴选，译校要求与规范的确定，对译稿质量的控制，封面、版式和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力求奉献给读者一套译文准确、文字流畅，从内容到形式都尽可能保持原著风格的工商管理精品图书。

本《译丛》参考了国际上通行的管理专业核心课程的设置，按由浅入深、由一般到特殊的原则，充分考虑了我国工商管理各专业通开课与专业课的设置要求，其适用面较广，既可适应各专业及不同层次教学的需要，又可供各类企业管理人员培训以及个人自学使用。

为了本《译丛》的出版，中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作双方都给予了高度的重视，投入了大量的精力。为保证译稿质量，成立了由北京大学、中国人民大学、中国社会科学院专家学者组成的编辑委员会，许多我国留美学者和国内有关方面的专家教授，参与了原著的推荐和论证工作。在此，谨向他们表示敬意和衷心的感谢。

《工商管理经典译丛》编辑委员会

1999 年 5 月

译者前言

每次读加里·德斯勒教授的《人力资源管理》都会有一种新的感受，你不能不被作者深邃而富有创新的人力资源管理思想所吸引，被作者扎实的理论功底、丰富的实践经验和娴熟地驾驭和处理信息资料的能力所折服。这是我迄今读到的人力资源管理教材中最具系统性、完整性和思想性的一本经典之作。掩卷之余，都会产生一种要急于将这本教材翻译成汉语介绍给更多读者的冲动。

一部教材既要有系统性、完整性，又要有创新性，有时是很难兼顾的，而德斯勒教授的这部著作，则使两者得到了完美的结合与体现。全书始终贯彻“人高于一切”的价值观，并以此为理念，创新性地围绕两个主题展开自己的思路：一是人力资源管理是每一位管理者的职责，而不仅是人力资源管理部门的事。凡是管理者，都需要在人力资源管理观念和管理技巧上具有扎实的功底。二是赢得雇员的献身精神是成功的人力资源管理的基石，而企业的整个人力资源管理的实践，都确实非常有助于雇员献身精神的培养。

正如德斯勒教授在本书英文版序言中所说的：“全书以一种极为可读易懂的形式，将基本的人力资源管理概念和人力资源管理技巧进行了完整而全面的阐述”。本书与众不同的最大特色是在占有最新资料、综合最新的人力资源管理理论与实践的基础上，以一种浅显且实用性极强的方式，系统地阐述人力资源管理的理论与方法。本书的每一章都以实例为依据编写了相应的小案例，而且还用一个完整的大案例贯穿各章，统领全书，从而使读者能够对企业人力资源管理的全貌有一个完整的了解。此外，全书引用资料之丰富翔实，采用数据之具体新颖，举例之贴切可信，都是其他许多同类人力资源管理教科书所不及的。作为一本公认的优秀人力资源管理教科书，本书自 1978 年面世以来，就一直受到国际管理教育界的极大关注和好评。在世界最大的教育图书出版商 Prentice Hall 的畅销书排行榜上，本书一直名列前茅。德斯勒教授几乎每隔三年就要对自己的这本教材重新修订一次。我们这次翻译出版的第六版，是德斯勒教授最新的也是修改最大的一个版本。相信将这样一本不可多得的人力资源管理教科书翻译出版，将对我国的工商管理教育和企业人力资源管理水平的提高起到积极的推动作用。

本书由彭剑锋教授组织翻译并撰写译者前言。刘昕博士译英文版序言和第 1、3、4、8、9、10、11、19 章及附录和词汇表；吴雯芳副研究员译第 2、7、15、17 章；龚亚平译第 5、6、16、18 章初稿；陆梦龙译第 12、13、14 章初稿，彭亚拉女士、饶征先生为本书做了大量的辅助性工作。全书由吴雯芳副研究员审校；最后由闻洁副编审统纂定稿。

由于我们水平所限，书中难免有译释不当之处，恳请读者指正。

彭剑锋

1999 年 3 月

英文版序言

《人力资源管理》一书是为那些要完成人力资源管理或人事管理课程的学生以及实践中的管理人员而写的。全书以一种极为可读易懂的形式，将基本的人力资源管理概念和人力资源管理技巧进行了完整而全面的阐述。

现在的这本第六版有以下几个比较突出的特点：

其一，它一方面仍然把绝大多数篇幅都集中于一些基本的人事管理问题，如工作分析、雇员甄选、工资报酬以及工作绩效评价等等；另一方面，又用如何"培养雇员的献身精神"这一突出主题，把所有的人力资源管理问题都整合在了一起，从而使全书更加具有连贯性和完整性。

其二，全书自始至终贯穿着大量的实际应用内容，比如，如何进行工作绩效评价；如何制定报酬计划；如何处理雇员的不满、抱怨以及申诉等等，本书正是力图通过这种方式向学生传授一些极为重要的人力资源管理技巧。由于所有的管理人员都负有与人力资源管理相关的责任，所以，本书并不仅仅是为那些想在未来的某一天获得人力资源管理职位的人而写的，而是以所有学习管理专业的学生为对象的。

其三，书中完整地描述了人力资源管理的法律背景，包括公平雇佣、劳资关系以及职业安全等。

其四，本书配备了一本全面的教师用手册和计算机测试题库，此外，还提供一套全新的计算机模拟软件包和其他一些附件（以后将会提到）。①

其五，有一个贯串于各章的完整案例，它以小短文的形式描述了一线主管人员在人事管理方面所扮演的角色。

第六版对以前的版本做了一些比较重大的调整。几乎每一章都根据最新的材料进行了重新编写，新加入的资料包括 1993 年的《家庭与医疗休假法》、1991 年的《民权法》、与艾滋病有关的福利成本控制、非法解雇、资产滥用、健康保险成本的遏制政策等等。就在本书第六版付印前夕，我比第一次出版时更为强烈地感觉到：不仅仅是人事/人力资源管理者需要在人事管理观念和人事管理技巧方面具有扎实的功底，任何管理者要做好自己的工作，都必须达到同样的要求。因此，我在此书中扩展了原有的实际应用技巧部分，增加了更多的"如何……"（应用）的内容，包括如何处理资产滥用者、如何避免受到非法解雇起诉等等。

使用过前几个版本的读者还会发现本版另外几个比较重要的变化，这包括：

● 全书的章节结构根据使用者和审阅者的建议进行了重新调整。第 2 章（公平就业机会与法律）不再作为"招募和配置"各章的一个较长的部分，而是把它同第 1 章组合起来，用来强调公平就业立法对所有的人事/人力资源管理活动的影响。

●"绩效评价"一章（在第五版中位于薪资报酬各章的后面）调整到"培训与开发"各章之后，这样它就位于"工资报酬"各章的前面了。

① 本书的教师手册、计算机测试题库、模拟软件包和其他附件的版权，未授予中国人民大学出版社——译者注。

● “职业管理”一章（在第五版中放在靠近书尾的地方）的位置也作了调整，现在把它同放在“工资报酬”诸章前面的“培训和开发”各章组合在一起。

● 本书的第Ⅳ篇（在第五版里的标题是“人事管理的法律背景”）现在更名为“劳资关系”。

● “激励的基本原理”一章现在用新的一章“有保证的公平对待”来代替。这一章包括所有与惩罚和解雇（包括离职和临时解雇）有关的内容、与雇员就业保障有关的内容，还包括为了切实“保证”雇员得到组织及其管理人员的公平对待，如何改善组织内的人际沟通技术等方面的内容。

● “非经济激励”一章（在第五版中位于“工资报酬”各章的末尾）在重点上进行了调整，并且完全进行了重新编写。在它原来的位置上，即“培训与开发”部分，读者将会看到“质量与生产率管理”一章，这一章着重阐述全员质量管理及生产率改善的技术。

● 第六版中特别增加了一个新的主题，这就是如何才能使人事/人力资源管理政策与实践有利于雇员献身精神的培养。随着组织的层级结构日益趋于扁平化，控制幅度逐步增大，服务型工作的分量越来越重，对质量的要求越来越高以及生产变得更加富有弹性，今天的企业越来越依赖那些对组织富有强烈献身精神的雇员，这些雇员在做工作时“好像公司就是他们自己的”。人力资源管理实践在培养雇员献身精神方面无疑能够起到十分重要的作用，事实上，我在整本书中都在试图证实，从测试甄选到工资报酬、申诉处理程序的整个人事管理实践，确实都非常有助于培养雇员的献身精神。本书中还引用了一些实证材料来证明一些公司确实是按照这种方法去做的。

● 关于效度和相关性的信息大大丰富化了。

● 本版是对上一版的重大修改。每一句话都进行了重新审查并且在必要时进行了修正，大多数图表和数字以及案例都根据最新资料进行了调整。此外，我们仍然注意继续保持或扩展了以下几个方面的特色：

人事/人力资源管理中的计算机应用

本书中包括了大量有关如何在人事/人力资源管理中应用计算机的内容。首先，在许多章节中都有计算机应用的内容，比如，如何用计算机把工作绩效评价同绩效工资联系起来。其次，为了强调计算机在人事管理中的应用，在大多数章节中，我们都用“计算机在××方面的应用”专题来讲述同各章内容相匹配的计算机应用技术。此外，我们还编制了一套全新的计算机模拟资料。将这套材料同本书配套使用，学生将会通过解决一些现实人力资源管理问题而获得相关的人力资源管理实际经验。

着眼于国际范围的人力资源管理

本书除了在许多章节中有人力资源管理国际应用的内容之外，还以“国际性人力资源管理问题”为标题做了一个综合性的附录。该附录包括的问题有：如何在国际范围内进行人力资源甄选、培训以及薪资报酬管理；如何对待国与国之间在人事管理方面的法律和法规以及要求方面的差别。

小企业应用

在美国，每年新产生的工作岗位中，至少有2/3是由小企业创造出来的。此外，许多学生将来自己都要开公司。因此，当前的这一版本延续下来的另外一个特点是：继续保留并充实大量具体而实际的小企业应用实例，以此向学生说明，对于资源和时间都很有限的小企业而言，如何才能改进人力资源管理的程序和方法。比如，在本书第3章中，学生将会看到一个小企业应用的具体实例。在那里，我们谈到了如何利用被人们广泛使用的《职位名称词典》来进行工作分析，并且谈到了如何利用以特定工作承担者为对象的问卷调查来对工作分析结果加以完善。其他一些实例包括：在小企业中如何制定培训计划的程序；小企业雇主的激励性暗示；如何制定可行的小企业薪资计划等等。

服务型企业中的质量改善

这本第六版扩大了质量管理以及全员质量管理计划的篇幅，并且扩展了对人力资源管理者，尤其是服务型企业中的人力资源管理者在制定和推行质量改善计划中作用的论述。书中仍然保留了佛罗里达热电公司（Florida Power & Light Company）所使用的一个质量管理计划实例，该公司是位于日本之外惟一的一家获得戴明质量奖（Deming Prize）的企业。

美国广播公司电视新闻/学徒式训练录像带

为了进一步强化本书的实际应用性和现实性导向，我们还提供了与本书配套、方便课堂教学使用的新闻实况录像带。① 这些录像都是从美国广播公司的新闻节目，如晚间世界新闻、商业世界每上面截取下来的，它们都涉及了像职业安全、雇员报酬、团队训练这样一些与人事管理有关的问题。配合这些录像带的还有一些已给出一半答案的小案例，通过这些小案例，读者可以对书中各个部分的每一章集中加以理解并得出自己的结论。

致谢

在本人对本书企部内容负责的同时，我要向几位对我提供专业帮助的人表示感谢。这包括以下几位审阅者：宾夕法尼亚州立大学（Pennsylvania State University）的奥古斯特·B·考兰格洛（August B. Colangelo）；密苏里大学（University of Missouri）的丹尼斯·杜塞特（Dennis Dossett）；依萨卡学院（Ithaca College）的克莱格·图恩沃尔（Craig Tunwall）；温斯若普大学（Winthrop University）的诺格尔·D·威克尔（Roger D. Weikle）；J. 萨金特·雷诺兹学院（J. Sargeant Reynolds College）的罗伯特·S·布尔斯（Robert S. Bull）；韦兰德·巴普蒂斯特大学（Wayland Baptist University）的瓦雷斯·L·杜瓦尔（Wallace L. Duvall）；迈阿密大学（Miami University）的马克·维所罗斯基（Mark Wesolowski），以及亚克朗大学（University of Akron）的罗伯特·A·菲格勒（Robert A. Figler）。

卡恩·笛尔·博沃曼（Karen Dill Bowerman）、肯·约克（Ken York）、托马斯·洛德

---

① 该录像带版权未授予中国人民大学出版社——译者注。

(Thomas W. Lloyd)、安·斯图亚特兹（Ann Schwartz）在马奥瑞恩·哈尔（Maureen Hull）的指导下为准备本书的辅助材料做了大量工作，在此一并表示感谢。

纽约大学斯坦商学院（Stern School of Business）的哈里奇·伯德罗西安（Hrach Bedrosian）教授就本书第五版的出版及其补遗与我分享了他的许多思想。我还要衷心感谢恩诺·沃伦兹（Enzo Valenzi）教授，他为本书第五章的效度和信度分析提供了许多的资料。在本书学徒式训练录像带的制作过程中，格瑞特·怀特（Garret White）、沃勒瑞·阿斯通（Valerie Ashton）、纳特利·安德森（Natalie Anderson）、史蒂文·瑞格洛斯（Steven Rigolosi）、迪恩·佩那罗（Diane Peirano）以及我的制作编辑伊代·普尔曼（Edoe Pullman）付出了辛勤的劳动，对于他们所给予我的巨大帮助，我也要表示衷心的感谢。

我的儿子德雷克（Derek）是我工作时的巨大力量源泉，我的妻子克劳蒂亚（Claudia）也给我提出了许多有益的建议。

加里·德斯勒

#《人力资源管理》
（第六版）
内容简介

由美国佛罗里达国际大学著名管理学教授加里·德斯勒撰写的《人力资源管理》，自1978年面世以来，一直受到美国及国际管理教育界的关注和好评，在世界最大的教育图书出版商，Prentice Hall 出版公司全球畅销书排行榜上，该书一直名列前茅。由中国人民大学出版社和 Prentice Hall 出版公司合作出版的这本《人力资源管理》（第六版），是德斯勒教授最新的、也是修改最大的一个版本。

本书与其他同类教科书最大的区别之处在于，它始终以“人高于一切”的价值观为基本理念，创新性地围绕以下两个主题展开全书：(1)人力资源管理是每一位管理者的职责，而不仅仅是人力资源管理部门的事。凡是管理者都需要在人力资源管理观念和技巧方面具有扎实的功底。(2)赢得雇员的献身精神是成功的人力资源管理的基石，而企业中每个人力资源管理的实践环节，都非常有助于雇员献身精神的培养。本书的主要内容为：雇员招募与配置；人员培训与开发；工资报酬；劳资关系；雇员保障与工作安全。另外，本书还对计算机在人力资源管理中的应用、人力资源管理国际化问题、中小企业的人力资源管理等问题，进行了广泛而深入的讨论。

为了强调本书的实用性，书中每一章都以实例为依据编写了相应的案例，而且还用一个完整的大案例贯穿各章、统领全书，从而使读者能够对企业人力资源管理的全貌有一个完整的了解。本书具有观点独到新颖、资料丰富翔实、举例贴切可信的特点，适用于管理各专业学生、MBA及企业管理人员的培训与自学。

《工商管理经典译丛》
编辑委员会

顾　问　袁宝华
　　　　黄　达

主　编　杜厚文
副主编　邱金利

总策划　闻　洁

编　委（以姓氏笔画为序）
王化成　王其文
王立彦　孙建敏
刘曼红　李　焰
余明德　金　碚
邱金利　赵锡军
闻　洁　徐二明
黄卫伟　郭国庆
董克用　彭剑锋

目录

1章　人事/人力资源管理导论：思想体系与本书计划 …… (1)
工作中的人事管理 …… (2)
直线管理与职能管理中的人事/人力资源管理 …… (4)
变化中的人事管理环境 …… (10)
本书将为你提供何种帮助 …… (15)
培养雇员的献身精神 …… (18)
本书的计划 …… (22)
本章回顾 …… (24)
应用练习 …… (25)

2章　公平就业机会与法律 …… (29)
公平就业机会立法 …… (30)
1964—1989年的公平就业机会法律 …… (31)
1989—1991年的公平就业机会法律 …… (38)
1991年至今的公平就业机会法律 …… (41)
对有关歧视诉讼的防御 …… (45)
关于歧视性雇佣活动的具体说明 …… (50)
反优先雇佣行动计划 …… (57)
本章回顾 …… (61)
应用练习 …… (64)

Ⅰ篇　雇员招募与配置 …… (73)

3章　工作分析 …… (75)
工作分析的性质 …… (76)
搜集工作分析信息的方法 …… (80)
职位说明书的编写 …… (93)
小企业应用 …… (98)
工作规范的编写 …… (101)
本章回顾 …… (104)
应用练习 …… (105)

4 章 人员计划与招募 …… (109)
人员计划与预测 …… (110)
人员需求预测 …… (111)
培养雇员的献身精神 …… (122)
外部候选人供给预测 …… (123)
工作候选人的招募 …… (124)
小企业应用 …… (143)
工作申请表的设计与使用 …… (145)
本章回顾 …… (152)
应用练习 …… (153)

5 章 雇员测试与甄选 …… (158)
甄选过程 …… (159)
测试的基本概念 …… (160)
测试中的道德问题和法律问题 …… (165)
测试的类型 …… (167)
工作样本与工作模拟 …… (170)
其他甄选技术 …… (175)
小企业应用 …… (185)
本章回顾 …… (187)
应用练习 …… (188)
附录 测试中的几个特殊问题 …… (190)

6 章 面试与全面甄选计划的建立 …… (202)
面试概述 …… (203)
常见的面试错误 …… (210)
有效的面试 …… (212)
小企业应用 …… (218)
培养雇员的献身精神 …… (220)
受试者须知 …… (223)
本章回顾 …… (224)
应用练习 …… (226)

Ⅱ篇 培训与开发 …… (231)

7 章 上岗引导与培训 …… (233)
新雇员上岗引导与社会化 …… (234)
培养雇员的献身精神 …… (236)
培训概述 …… (238)

培训需求评估……(240)
培训与培训技术……(242)
小企业应用……(248)
为特殊目的而进行的培训……(249)
培训效果评价……(254)
本章回顾……(256)
应用练习……(257)

8章　管理人员开发……(263)
管理人员开发的性质与目的……(264)
管理人员的在职培训……(266)
脱岗开发的基本方法……(269)
特殊的管理人员开发技术……(277)
高级管理人员开发：成功的关键因素……(287)
小企业应用……(289)
本章回顾……(291)
应用练习……(293)

9章　质量管理与生产率管理……(298)
概述……(299)
弹性工作时间安排计划……(300)
质量圈计划的运用……(304)
全面质量管理计划……(309)
创建自我指导工作小组……(317)
培养雇员的献身精神……(319)
本章回顾……(325)
应用练习……(326)

10章　工作绩效评价……(331)
为什么要对工作绩效进行评价……(332)
如何对工作进行界定……(334)
工作绩效评价本身：评价方法……(335)
工作绩效评价：可能出现的问题及相应的解决办法……(348)
工作绩效评价面谈……(357)
现实中的工作绩效评价……(361)
本章回顾……(361)
应用练习……(365)

11 章 职业管理 …… (372)
引言：人力资源职业管理 …… (373)
影响职业选择的因素 …… (374)
职业管理与第一次职业选择 …… (382)
晋升与调动的管理 …… (386)
培养雇员的献身精神 …… (389)
本章回顾 …… (394)
应用练习 …… (396)
附录　怎样找到合适的工作 …… (397)

Ⅲ篇 工资报酬 …… (407)

12 章 工资方案的制定 …… (409)
关于报酬的几个基本问题 …… (410)
确定报酬率需考虑的基本因素 …… (411)
如何确定工资率 …… (415)
培养雇员的献身精神 …… (429)
确定管理和专业职位的工资水平 …… (431)
当前在报酬管理上存在的争议 …… (434)
小企业应用 …… (439)
本章回顾 …… (442)
应用练习 …… (444)
附录　量化职位评价方法 …… (445)

13 章 绩效工资与奖金 …… (459)
金钱与激励：背景 …… (460)
生产工人激励计划 …… (461)
中高层管理人员激励计划 …… (463)
销售人员激励计划 …… (468)
其他专业人员激励计划 …… (470)
组织的整体激励计划 …… (473)
建立有效的激励计划 …… (477)
培养雇员的献身精神 …… (479)
小企业应用 …… (481)
本章回顾 …… (482)
应用练习 …… (484)

14 章 福利与服务 …… (491)
引论 …… (492)

补充性工资福利……（492）
保险福利……（498）
退休福利……（503）
雇员服务福利……（509）
弹性福利计划……（514）
小企业应用……（517）
今天和明天的福利……（518）
培养雇员的献身精神……（519）
本章回顾……（520）
应用练习……（521）

Ⅳ篇　劳资关系……（531）

15章　劳资关系基础……（533）
劳工运动简介……（534）
工会与法律……（539）
工会推进与选举……（545）
本章回顾……（561）
应用练习……（562）

16章　集体谈判……（568）
什么是集体谈判……（569）
实际谈判过程……（571）
合同执行：抱怨处理……（575）
工会主义的未来……（579）
培养雇员的献身精神……（581）
本章回顾……（584）
应用练习……（585）

Ⅴ篇　雇员保障与工作安全……（591）

17章　有保证的公平对待……（593）
培养雇员的献身精神……（594）
有保证的公平对待与雇员惩处……（597）
解雇管理……（602）
遣散管理：临时解雇和退休……（607）
本章回顾……（612）
应用练习……（615）

18 章 雇员安全与健康 …………………………………………………………… (619)
雇员安全与健康的重要性……………………………………………………… (620)
职业安全法的基本情况………………………………………………………… (620)
主管人员在安全中的角色……………………………………………………… (629)
引发事故的原因………………………………………………………………… (629)
如何预防事故…………………………………………………………………… (634)
雇员健康：问题与对策………………………………………………………… (638)
本章回顾………………………………………………………………………… (649)
应用练习………………………………………………………………………… (650)
附录 自我检测清单…………………………………………………………… (652)

19 章 人力资源管理中的战略问题 …………………………………………… (663)
人力资源管理作用的演变……………………………………………………… (664)
战略规划与人力资源管理……………………………………………………… (667)
人力资源管理哲学的形成……………………………………………………… (674)
培养雇员的献身精神…………………………………………………………… (676)
本章回顾………………………………………………………………………… (677)
附录 国际性人力资源管理问题……………………………………………… (680)

词汇表…………………………………………………………………………………… (689)

1

人事/人力资源管理导论：思想体系与本书计划

- 工作中的人事管理
- 直线管理与职能管理中的人事/人力资源管理
- 变化中的人事管理环境
- 本书将为你提供何种帮助
- 培养雇员的献身精神
- 本书的计划
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

在本章中，我们将会看到，人力资源管理（如招募、录用、培训、绩效评价，以及雇员报酬的支付等此类活动），既是每一位管理者工作的一部分，又是一项单独的职能，通过这一职能的发挥，专业人事管理者可以对其他所有管理者提供非常有用的帮助。我们还解释了哪些因素对人事管理思想会产生影响，以及人事管理活动如何影响组织的生产率和工作绩效。最后，我们强调了雇员献身精神的重要性，并且把如何赢得雇员的献身精神当作贯穿本书的一个主题。

学完本章后，你应当能够：

- **回答什么是人事管理以及它在管理过程中起什么样的作用；**
- **列举出直线管理人员和职能（人事）管理人员各自有哪些人事管理方面的责任；**
- **考察哪些因素对某一组织的人事管理思想会产生影响；**
- **解释一些有助于培养雇员献身精神的人事管理政策和实践。**

工作中的人事管理

□ 什么是人事管理

要理解什么是人事管理，我们首先必须明白管理者是干什么的。大多数管理学专家都认为，任何管理者都要执行这样五种基本职能：计划、组织、人事、领导和控制。总的看来，这些职能就代表了我们通常所说的**管理过程**（management process）[1]。每一种管理职能中所内含的特定活动如下所述：

计划：确立目标和标准；制定规则和程序；拟定计划以及进行预测——估计或设想将来有可能会发生什么事情。

组织：给每位下属分配一项特定的任务；设立工作部门；向下属授权；建立权力流动和信息沟通渠道；协调下属之间的工作。

人事：确定什么样的人才能被录用；招募雇员；挑选雇员；确定工作绩效标准；给雇员支付报酬；进行工作绩效评价；向雇员提供建议；对雇员实施培训和技能开发。

领导：促使其他人完成他们的工作；维持组织成员的士气；激励下属。

控制：制定像销售定额、质量标准或生产水平一类的标准；对照上述标准检查实际的工作绩效如何；在必要时采取适当的行动。

在本书中，我们将集中探讨这五大职能的其中之一，即**人事或人事管理职能**（personnel management function）。**人事管理**（personnel management），［现在通常叫人力资源管理（Human Resource Management，HRM），或像在本书中一样简单地叫作人事/人力资源或 HR 管理］是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。它包括：

- 工作分析（确定每一位雇员所承担的工作的性质）。
- 制定人力需求计划并开展人员招募工作。

- 对求职者进行甄选。
- 引导并培训新雇员。
- 工资及薪金管理（如何给雇员支付报酬）。
- 奖金和福利的提供。
- 工作绩效评价。
- 沟通（面谈、建议与训导）。
- 培训与开发。
- 培养雇员的献身精神。

作为一位管理者，你必须了解以下情况：

- 公平就业机会和《反优先雇佣法案》。
- 雇员的健康与安全。
- 申诉与劳资关系的处理。

□ 为什么说人事/人力资源管理对所有的管理者来说都十分重要

为什么说人事管理概念和技术对所有的管理人员来说都是十分重要的呢？如果我们把人们希望避免在管理过程出现的与人事问题有关的那些错误列举出来，那么这一问题可能就比较容易回答了。比方说，管理人员不愿意：

- 雇用一个不恰当的人来从事工作。
- 出现高流动率。
- 属下雇员工作不尽力。
- 在无效的面谈上浪费时间。
- 由于自己的歧视行为而使公司被诉诸法庭。
- 由于不安全的工作环境而使公司遭受联邦职业安全法律的制裁。
- 属下雇员感觉到他们自己所得到的薪资与组织中的其他人相比是不公平或不公正的。
- 由于对雇员缺乏培训而使本部门的效率受损。
- 触犯法律所禁止的不公正劳资关系行为。

仔细学习本书，就可以帮助你避免此类的错误。更为重要的是，它可以帮助你借助别人的力量来达到你想要实现的目标。记住，你既可能成为一名把一切安排得井井有条的管理者（制定明智的计划、勾画出清晰的组织图、建立起现代化的流水线、实行复杂的财务控制）；也可能成为一名失败的管理者（比如雇用了不恰当的人、不能对下属提供激励等）。许多管理者（无论是总裁、总经理、主管人员还是监督人员）可能都曾经在计划、组织和控制等职能不健全的情况下成功地进行了管理。而他们之所以能够取得成功，恰恰是因为他们掌握了如何雇用恰当的人来承担工作，并对他们进行激励、评价与能力开发的技巧。在阅读本书的时候，请你记住，达到目的只是对管理的最低要求，并且作为一个管理者，你实际上必须借助别人的努力才能达到这些目的。正如一位公司总裁所总结的：

> 许多年来，人们一直都在说，对于处于发展中的行业来说，资本是一个瓶颈。而我已经不再认为这种看法是正确的了。我认为真正构成生产瓶

颈的是劳动力以及公司在招募及留住优秀劳动力方面的无能。我还没有听说过任何一项以完美的思路、充沛的精力和真诚的热情为后盾的重要计划会因资金的短缺而中止。我只知道那些增长陷于部分停滞或完全被遏制的行业是由于它们不能维持劳动力的效率和工作热情。并且我认为，这种判断在将来会越来越显示出其正确性……[2]

今天，上面的这段话比它在我们历史上的任何时候都显得更加正确。正如我们随时可以看到的，激烈的全球竞争、各种管制的放松以及技术的进步，已经引发了一场天翻地覆的变革，在这场变革中，不少企业已经被彻底淹没而不复存在。在这样一种背景之下，未来只属于那些能够把握变革的管理者，而要把握变革，管理者就必须能让他的雇员满意，让那些把公司当成自己的企业一样来干活的雇员感到满意。在本书中，我们将会看到，人力资源管理实践和政策在培养雇员的献身精神方面具有何等的重要性。

直线管理与职能管理中的人事/人力资源管理

从某种意义上来说，所有的管理者都是人事管理者，因为他们都参与招募、面谈、甄选和培训这一类的活动。另一方面，大多数企业又都有一个人力资源部和专门的人力资源管理人员。那么，这些人力资源管理人员的责任和职能与直线管理人员的人力资源管理职责是怎样的一种关系呢？让我们首先来看一看“直线”职权和“职能”职权的简短定义，然后再来逐步回答这一问题。

□ 直线职权和职能职权

职权（authority）是指做决定、指挥他人工作以及发布命令的权力。在管理中，我们通常把直线职权同职能职权划分开来。

直线管理人员（line managers）被授权指挥下属的工作——他们通常都是某些人的上司。另外，直线管理人员负责实现组织的基本目标（比如，饭店管理人员和销售管理人员几乎总是直线管理人员）。而**职能管理人员**（staff managers）则被授权以协助和建议的方式支持直线管理人员去实现这些基本目标。这些思想可以用图1—1来描述。图中显示（在实际中通常也总是这样）：人力资源管理者是职能管理人员。他们负责就招募、雇用、报酬等方面的问题向直线管理人员提供建议。负责生产和营销的管理人员是直线管理者，他们对于实现组织的基本目标负有直接的责任，并且有权力指挥下属人员的工作。

□ 直线管理人员的人力资源管理职责

一位专家说：“直接与人打交道几乎是任何一位直线管理人员的工作职责中不可分割的一个部分，对于从总裁到最低层的主管人员来说都是如此。”[3]

例如，一家大公司将它对直线主管人员在有效的人力资源管理方面所负有的责任描述为以下几大方面：

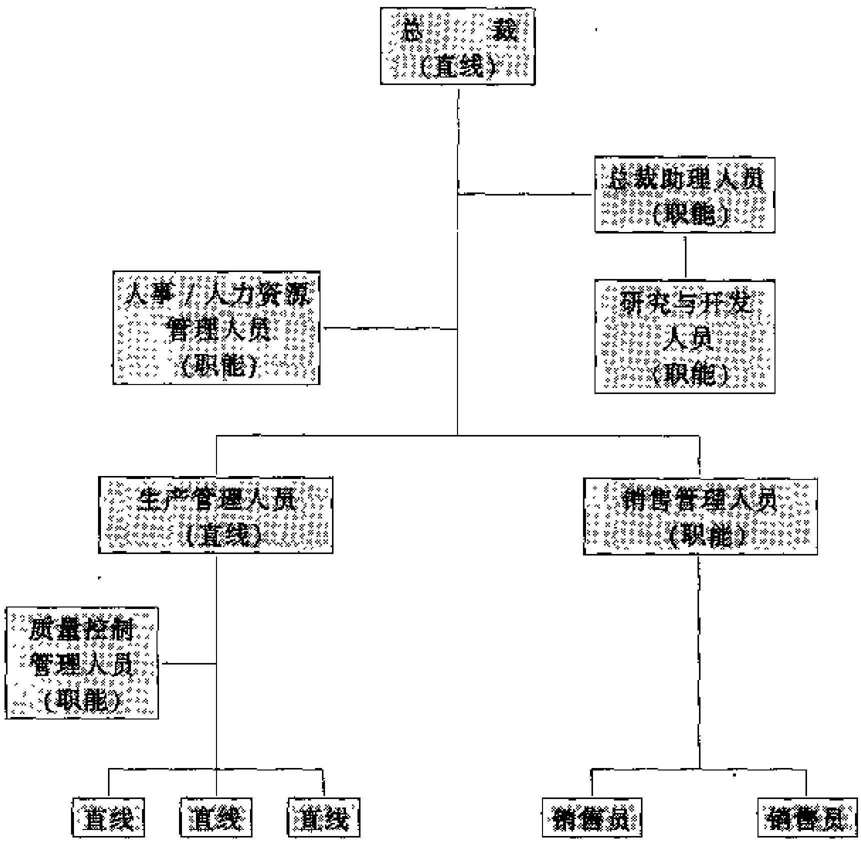


图 1—1 直线职权与职能职权

1. 把合适的人配置到适当的工作岗位上。
2. 引导新雇员进入组织（熟悉环境）。
3. 培训新雇员适应新的工作岗位。
4. 提高每位新雇员的工作绩效。
5. 争取实现创造性的合作并建立和谐的工作关系。
6. 解释公司政策和工作程序。
7. 控制劳动力成本。
8. 开发每位雇员的工作技能。
9. 创造并维持部门内雇员的士气。
10. 保护雇员的健康以及改善工作的物质环境。

在小型组织中，直线管理人员可以在不用别人帮助的情况下，就承担起以上这些人事管理职责。但是，当组织成长起来之后，这些直线管理人员就需要独立的人力资源管理参谋人员，运用他们所掌握的专业知识来提供建议和帮助了。[4]

□ 人事/人力资源管理部门的人事管理职责

人事/人力资源管理部门负责向直线管理部门提供专业的帮助。[5]在工作过程中，人事管理者执行三种不同的功能：

1. 直线功能。首先，人事/人力资源管理人员在人事部门中以及在服务场所（比如工厂的餐厅），以直接指挥别人活动的形式执行直线管理职能。换言

之，他们在人事部门中所行使的是直线职权。此外，人事管理人员还有可能行使一种**暗示职权**（implied authority）。这是因为直线管理人员知道，人事主管经常有机会就甄选《反优先雇佣法案》等人事领域的问题同高层管理人员接触。结果，人事主管的“建议”经常被看成是“上面的意思”。这种暗示职权对于那些受到人事/人力资源问题困扰的主管人员来说，显得尤其有分量。

2. 协调功能。人事管理者还履行人事活动协调者的功能，他们的这种职责通常被称为**控制功能**（functional control）。在这种时候，人事主管以及人事部门就像是“高层管理者的左膀右臂，负责确保既定的人事目标、人事政策以及人事程序确实被直线管理人员认真、连续地加以执行”[6]。

3. 职能（服务）功能。**职能（服务）功能**［staff（service）function］（换言之，为直线管理人员提供服务和帮助）是人事管理者工作中最基本的内容。例如，在雇用、培训、评价、建议、晋升和解雇等方面提供人事帮助。其中还包括各种福利项目（健康与意外保险、退休金计划和带薪休假等）的管理，在遵守公平就业机会和职业安全法律方面对直线管理人员进行协助。此外，在处理雇员申诉和劳资关系问题上，人事管理人员和人事部门也起着重要的作用。[7]最后，作为人事管理人员及人事部门所提供服务活动的一部分，他们还要执行“创新者”的功能，为直线管理人员“提供当前最新发展趋势以及解决问题的最新方法方面的信息”[8]。例如，目前大家对建立质量改进小组和为雇员制定职业发展计划比较感兴趣，人事管理者就要站在这种趋势的最前列，帮助组织来实施必要的计划。

在一个大公司的人力资源管理部门能够见到的职位的情况如图 1—2 的组织图所示。很显然，其中包括薪资与福利管理人员；就业与招募主管人员；专业培训人员；雇员关系专门管理人员；安全主管人员以及工业护理人员。现将各类职位的职责举例如下：

雇员招募人员：同周围社区保持联系并经常性地去搜寻合格的求职者。

公平就业机会代表或《反优先雇佣法案》协调人：调查并解决有关公平就业机会问题的不满，检查组织行为以防止出现违法情况，整理相应的档案资料并向政府递交公平就业机会报告。

工作分析人员：搜集并审查与工作职责有关的详细信息，为编写工作说明书做好准备。

薪资管理人员：拟订薪资计划，管理各种雇员福利计划。

专职培训人员：负责培训活动的计划、组织、指挥工作。

劳资关系专家：就与劳资关系有关的所有问题向资方提出建议。[9]

□ 直线和职能人力资源管理功能的协调：一个实例

那么，直线管理人员和职能管理人员到底各自要完成哪些人事管理活动呢？事实上，并不存在一个可以在任何组织中都通用的人力资源直线管理职责和职能管理职责划分方法。但是，为了向大家显示这种职责划分可能是个什么样子，我们举例如表 1—1 所示。[10]表中显示了直线管理人员和职能管理人员在以下五个领域中的一些人事/人力资源管理职责：招募与甄选、培训与开发、工资报酬、劳资关系、雇员就业保障与工作安全。

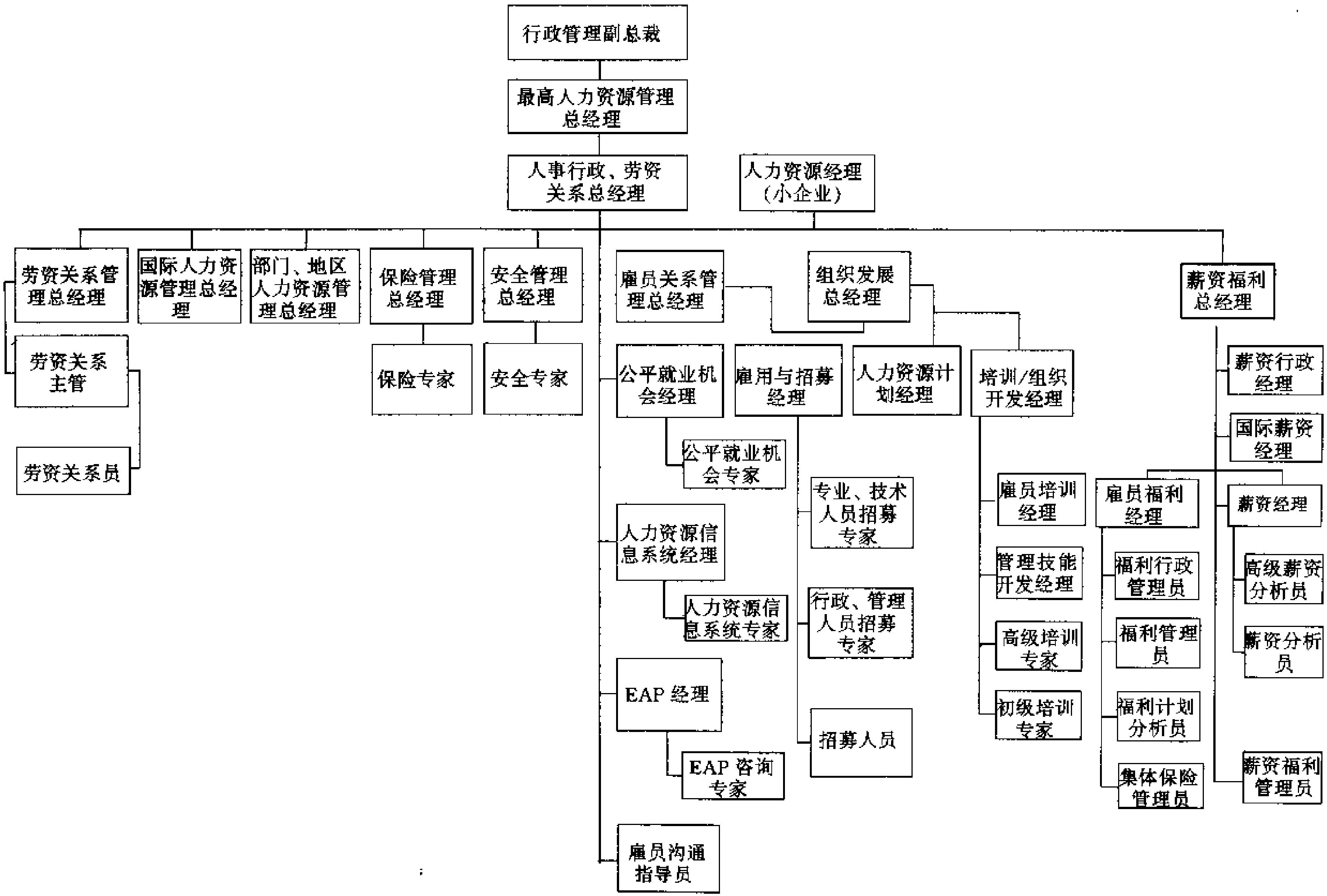


图 1－2 大型人事/人力资源管理部门中通常设置的职位

比如，在招募和雇用方面，首先由直线管理人员负责确定填补某一职位空缺的人员所需具备的具体资格。然后由人事/人力资源管理部门来组织招募合格的求职者，进行初步的面试筛选并组织适当的考试。最后，把最好的候选人推荐给直线管理人员，再由他们经过面谈、甄选并最终确定谁是他们想要的人。对于培训、报酬、劳资关系，以及雇员就业保障和工作安全领域的直线和职能人力资源管理职责的划分情况与上面类似（见表1—1）。

表1—1　　某些人事/人力资源管理职责在直线和职能部门之间的划分

	部门主管人员 （直线人员）的活动	人事/人力资源管理专业人员 （职能人员）的活动
1. 招募与甄选	● 列出特定工作岗位的职责要求，以便协助进行工作分析 ● 向人事/人力资源管理人员解释对未来雇员的要求以及所要雇用的人员类型 ● 描述出工作对“人员素质”的要求，以便人事/人力资源管理人员能够设计出适当的甄选和测试方案 ● 同候选人进行面谈，做出最后的甄选决策	● 在部门主管人员所提供资料的基础上编写工作描述和工作说明书 ● 制定出雇员晋升人事计划 ● 开发潜在的合格求职者来源并开展招募活动，力争为组织聚集到一批高质量的求职者 ● 对候选人进行初步面试、筛选，然后将可用者推荐给部门主管人员去考虑
2. 培训与开发	● 根据企业和工作的具体情况，将雇员安排到不同的工作岗位上，并对新雇员进行指导和培训 ● 对人力资源开发活动进行评价并向人事管理人员提出建议 ● 领导建立有效的工作小组，并进行适当的授权 ● 运用企业规定的评价形式对雇员的工作绩效进行评价 ● 对下属的职业进步情况进行评估，然后就他们个人的职业发展可能性向他们提出建议	● 拟定培训文件，制定培训计划，准备培训用材料 ● 根据企业首席执行长官（CEO）所阐述的企业未来发展需求，为CEO提供管理人员开发方面的建议 ● 为制定和推行质量改善计划以及团队建设计划提供信息 ● 开发工作绩效评价工具并保存评价记录 ● 制定职业发展计划和晋升制度，其中包括按既定程序晋升的制度、职业发展咨询手段以及雇员职业进步跟踪记录制度等
3. 工资报酬	● 向人事/人力资源管理人员提供每项工作的性质和相对价值方面的信息，帮助他们确定工资水平 ● 评价雇员的工作绩效，以便人事/人力资源管理部门根据雇员的工作绩效适当地调整他们的报酬 ● 根据奖励的性质决定支付给雇员的奖金数量 ● 制定企业福利计划和由企业提供的服务项目的总体方案	● 执行工作评价程序，以确定每一种工作在企业中的相对价值 ● 进行薪资调查，以审查企业是否对与其他企业雇员处于相似职位上的雇员支付了相近的工资 ● 就奖励以及各种备选奖金分配方案和工资支付计划等向直线管理人员提供建议 ● 在同直线管理人员协商的基础上，制定包括健康保健和养老金在内的企业福利和服务项目的详细计划 ● 监督企业所缴纳的失业税税率的变化以及雇员的薪资绩效，就减少与这两个方面有关的成本的步骤向直线管理人员提供建议

续前表

	部门主管人员 （直线人员）的活动	人事/人力资源管理专业人员 （职能人员）的活动
4. 劳资关系	● 根据维护健康劳资关系的需要，建立一种互相尊重、互相信任的日常工作环境 ● 一贯地遵守劳资协议中各项条款的规定 ● 确保企业的不满申诉程序按照劳资协议所规定的方式发挥作用，并且确保在经过调查之后对雇员的申诉加以妥善解决 ● 在就集体合同进行集体谈判的时候，同人事/人力资源管理人员共同工作	● 密切注意那些有可能导致工会化倾向的情绪和问题的出现，对可能导致劳动者不满的那些问题的根本原因进行研究和诊断 ● 为准备进行劳动合同谈判而展开调查，在调查中尤其要注意以下情况：企业如满足工会所提出的要求将要付出多大的成本；工会所提出的各种要求在社会上有多大的普遍性；相关企业是怎么做的 ● 培训直线管理人员如何解释劳动合同条件以及如何在工会发起组织活动的时候避免落入法律陷阱 ● 就如何处理雇员的申诉对管理人员进行培训并且协助有关各方就申诉事件达成协议 ● 同工会干部保持联系
5. 雇员保障与工作安全	● 使雇员和管理者之间的信息沟通渠道保持畅通，以便雇员能够随时了解企业的重大问题，并且使雇员可以通过各种渠道表达他们对企业问题的关注，以及使他们及时同企业的命令指挥系统保持联系 ● 确保雇员在纪律处罚、解雇以及工作保障方面得到公平待遇 ● 经常性地指导雇员坚持形成良好的安全工作习惯 ● 对雇员的安全生产行为加以肯定和奖励 ● 及时准确地完成事故报告 ● 为了给各部门（包括人事/人力部门）提供指导，就所要雇用的雇员类型和数量以及各种类型报酬计划的适用性问题制定长期的战略性计划	● 向直线管理人员提出建议，告诉他们哪些技术有利于促进和鼓励自下而上以及自上而下的信息沟通 ● 制定确保公平待遇的程序性规定并训练直线管理人员运用它们 ● 对工作进行分析以制定安全操作规程，并就如何设计机器保护装置一类的安全保护设备提出意见 ● 及时调查发生的事故，分析事故原因，为事故防范提出建议，以及向职业安全与健康管理委员会提交某种相应形式的报告 ● 研究与雇员薪资有关的法律规定，同保险机构接触，在必要的时候同律师接触，以处理雇员的工伤事件

总之，应当将人事管理视为每个管理者工作的一个组成部分。无论你是基层主管、中层经理，还是总经理；无论你是生产经理、销售经理、办公室经理、行政管理人员，还是人事经理，你都是在通过人去取得工作成果。为此，本书为你清晰地阐释了人力资源管理的概念和技巧。

变化中的人事管理环境

人事管理不仅在过去十分重要，其重要性在将来还会进一步增强。这是由于人事管理环境在今天正在发生着某些变化，而这些变化又要求人事工作在组织中扮演越来越重要的角色。例如，服务型工作所占比例越来越大会要求企业越来越精心地甄选和培训出谦恭有礼的雇员，但与此同时，劳动力供给却日益减少，这无疑会使企业的招募工作比原来遇到更大的困难。

□ 服务型经济发展趋势对人事管理的影响

在北美和西欧，一场从生产到服务的重大转变已经发生。例如，在今天，美国约有 2/3 的劳动力都是在生产性服务和运输性服务行业中就业，事实上，在 20 世纪 80 年代时，美国制造业中劳动力所占的比重就已经下降到了 12%。而且，90 年代美国经济中新增加的 2 100 万个工作岗位几乎都是在像快餐、零售、咨询、教育、法律这样一些服务型行业中出现的。

要想知道对人事管理来说为什么这种变化如此重要，实际上不需要你做太多的考虑，只要看一看你附近的快餐店、服装店或干洗店就可以了。卡尔·布莱特(Karl Albrecht)和让·塞莫科(Ron Zemke)在他们的《美国，服务万岁!》(Service America!)一书中指出，在服务行业中，“一些关键事件既可以成全你也可以毁了你”，并且他们认为，他们所谓的“最后四步”正是既可能使企业成功也可能使企业失败的关键所在。例如，在谈到家具零售连锁店时，他们描述了“当一位顾客走进商店却遇到一种令人心情不快的购物环境时，巨大的广告投资是如何付诸东流的”。[11]如果能吸引顾客走进商店的前厅，那么，数以千计的广告费支出就可以说是有效的了。而一旦顾客走进了门内，“就轮到商店里的人来完成顾客走最后四步时所发生的事情了”。在这时，如果顾客遇到的是一位反应迟钝或不愿意讲解各种不同产品优缺点的售货员，或者遇到一位(更为差劲的)干脆毫不客气的售货员，那么商店在此之前所做的所有其他努力就都白费了。服务型组织除了出售服务之外实际上没有什么好卖的，因此对这类组织来说，更为突出的是要惟一性地依赖雇员的才能与热情。

总之，人事/人力资源管理在服务型公司中处于关键地位。一些重要的内容包括：

服务与工作生活质量　要想使雇员发挥最佳工作状态，就要求企业形成一种积极的文化、情感和心理环境，这种环境的形成与否，可以用工作现场的总体工作生活质量来衡量。工作生活质量可以定义为：雇员重要的个人需要能够在工作中得到满足的程度。根据一位专家的意见，它至少包括以下几个要素：[12]

1. 一种值得去做的工作。
2. 安全无虑的工作条件。
3. 足够的薪资和福利。
4. 有保障的就业状态。

5. 充分的工作指导。

6. 工作绩效反馈。

7. 在工作中学习和发展的机会。

8. 增长才干的机会。

9. 积极的社会环境。

10. 公正公平的交往。

在以后的各章节中，你将会看到，人力资源管理者的主要职责就是设计和实施一套制度体系来改善上述的这些要素。例如，工作设计（将在本书第 3 章和第 9 章中阐述）帮助雇员确定工作是否值得一做；雇员安全与健康（第 18 章）计划的作用在于确保雇员在安全无虑的物质环境中工作；类似地，工资报酬（第 12 章—第 14 章）、职业管理（第 11 章）以及工作绩效评价（第 10 章）都属于人事/人力资源管理的职责范围。因此，一个有效的人力资源管理部门，会有助于创造一种能够激励从事服务型工作的雇员积极工作的总体构架——工作生活质量。

服务与雇员甄选　从许多方面来说，有效的雇员甄选活动是服务型企业所设置的第一道防线。比如，正像有人所强调的："有不少人对于频繁的人际接触缺乏热情、缺乏耐心、缺乏社会技能，也缺乏起码的容忍度"。因此，防止问题出现的第一步就是认真进行雇员的甄选和测试选拔。[13]然而，麻烦的是，服务型企业中的许多一线工作岗位都是薪资最低并且职业发展潜力相对较小的，这样，被雇用到这些最低层次工作岗位上的雇员大多数工作经历比较简单，而这就使得雇员甄选活动更加复杂。因而，本书第 3 章中所阐述的人事甄选和人事测试技术对于服务型企业来说就非常重要。

服务与雇员培训　所受培训极差或完全未经培训的一线服务人员为了做好工作，往往不得不临时去找可能的应付办法，而这不可能不有损服务效果。[14]并且，由于许多服务型企业中的雇员都是整天同顾客打交道，所以这些一线服务人员如果出了差错，主管人员往往不太容易觉察到，不像对办公室工作人员和生产人员的监督那样方便。因此，本书第 7 章和第 8 章中所阐述的培训与人力资源开发技术对于服务型企业来说也很重要。

服务与绩效评价及反馈　由于一线服务人员大多不是处在容易被监督的那些传统工作岗位上，这就要求企业有一种能够对他们的工作绩效进行有效衡量和评价的办法。这样，在本书第 10 章"工作绩效评价"中所阐述的工作绩效评价技术就显得十分重要。

虽然还可以列举出其他一些例子，但我们在此只想指出最根本的一点，那就是：人事管理在今天比以往任何时候都更为重要了。今天的绝大多数雇员都在从事服务型的工作，他们所在的服务型组织包括了从大学到花店，以至动物园等各个服务领域（即使是处在制造行业的企业也发现，它们所能够争取到的竞争优势不仅仅在于产品的质量，还在于它们随产品一道所提供的服务的质量）。在一个像我们这样越来越倚重一线服务人员的责任心的经济社会中，人事/人力资源管理观念和技术就具有了新的重大意义。

人口结构变化趋势对人事管理的影响

然而，正当雇用和培训高效的一线劳动力变得越来越重要的时候，今后几

年（美国）国内的劳动力增长率却呈下降趋势。例如，美国国内的劳动力在90年代将增加约2 100万人（或增长18%）。而在1972—1986年之间，劳动力增加了约3 100万人，增长了35%。这一变化趋势必将使人力资源管理者的工作，包括招募、甄选以及培训等诸环节都变得更加困难。

与此同时，劳动力的构成也发生了巨大的变化。变化之一是劳动力队伍中将会有更多的少数民族劳动力和妇女劳动力。例如，从现在起到2000年之间，白人劳动力的增长率预计低于15%；而黑人劳动力的增长率将会达到29%；来自拉丁美洲的劳动力则将增长74%以上。此外，预计妇女在90年代的劳动力增长净额中将占到64%左右。与此有关的另外一个情况是，美国目前已有2/3的单身母亲（分居的、离婚的、丧偶的和未婚的）处在劳动力大军之中，并且，带有3岁以下孩子的母亲中已有45%的人参与了社会经济活动。这样，企业会越来越多地要求人力资源管理部门帮助想办法适应这些新雇员的具体情况，比如，提供新的婴儿照料场所、允许雇员在工间有哺乳时间等。此外，企业还会要求人事部门在适当的时候，对这些新雇员进行必要的基本技能培训。

随着经济从生产型向服务型的转变，预计在今后的10年中，有五种职业群的增长速度要快于平均增长水平。技术人员、服务人员、专业人员、销售人员和行政管理人员的需求量，从现在起到2000年之间都将以超出平均增长水平的速度增长。同时，要求从业者至少具有高中学历的工作的比例将逐渐下降，越来越多的工作要求从业者至少具有一年的大学学习经历。从业者具有低于高中学历就能够完成工作的比例将会急剧下降。那么，问题就产生了：一方面，新的工作要求从业者具有越来越高的受教育水平；另一方面，有可能从事这些工作的人员却越来越多地来源于少数民族人口，而这些人又不大可能具备工作所要求的基本教育水平和必要技能。这样，在今后若干年中，基本技能培训、基于培训潜力进行的雇员甄选、鼓励雇员接受继续教育的计划等，就具有越来越明显的重要性。

技术发展趋势对人事管理的影响

与以上趋势同时发生的还有技术进步。技术进步产生两种效应：一方面它使生产率逐步提高；另一方面也将进一步使就业机会从某些职业转移到另外一些职业。例如，电子通信已经使人们在家里从事工作变得相对较为容易。计算机辅助设计/计算机辅助生产系统再配以机器人的使用也会越来越多。例如，1990年时，通用汽车公司（General Motors）有14 000个机器人在汽车生产线上工作（1984年时只有大约1 000个）；卡耐基·梅隆大学（Carnegie Mellon University）的研究者估计，1990年美国共有100 000到200 000个机器人。像这一类的生产技术进步，将会使许多蓝领工作消失，取而代之的是数量更少但技术水平要求更高的新工作。

类似的变化也正发生在办公自动化领域，在这一领域中，个人计算机、字处理系统以及管理信息系统将继续改变办公室工作的面貌。

为了使这些新技术能够得到运用，就要求从业者必须具备相应的技能，而这种技能要求很显然会对组织功能的各个层次都产生重要影响。劳动密集型的蓝领工作和一般事务性工作的作用将会削弱，而技术类、管理类和专业类工作的作用将会强化。这里，需要再次强调的是：工作的性质将发生变化，人力资

源管理部门所面对的劳动力的性质也将发生变化。因此，工作和组织结构必须重新设计；职位说明书必须重新编写；工资和奖励计划必须重新制定；雇员甄选、评价以及训练计划也要重新拟订。这些趋势当然会对人事管理产生影响。

竞争和管理趋势对人事管理的影响

全球竞争和内部压力的加剧也会继续对组织产生影响。贸易国际化程度和竞争激烈程度的加强，预示着缩小企业规模将继续是今后的一种重要企业活动。同时，竞争越来越激烈以及产品生命周期不断缩短，也必然要求企业必须越来越具有弹性和适应性。而这类企业与传统企业相比，更加具有分权性和参与性的特点，更加依赖合作性的工作团队来“孕育”新的产品以及满足顾客的需求。人力资源管理部门将处于帮助企业进行必要变革的先锋地位，从编写新的工作说明书到国际管理人员的雇用，再到建立起更加良好的信息沟通渠道，这些活动都需要发挥人力资源管理者的应有作用。

影响人事管理的其他因素

除了以上这些因素之外，其他一些社会、经济以及政治发展趋势也同样会对人事/人力资源管理产生影响。例如，美国现有工作中只有很小一部分工作要求从业者具有高中以上学历，但却有越来越多的工人拿到了大学文凭。由于大学毕业生的供给超过了需求，因而会有越来越多的大学毕业生发现，自己处在一个工作本身的学历要求比自己实际学历水平要低的工作岗位上。因此，如何对待因这种情况而产生的不满，以及如何掌握对具有较高教育程度的劳动力进行激励的技巧，都是未来人事管理中至关重要的问题。

有人还感觉到，人们的基本工作价值观正在发生改变。若干年前大家还认为，有一种“职业道德”在激励着人们努力工作和尽心尽责。但是今天，有些人认为，大家对于工作的这种认同感正在下降。如果企业真是如此的话，激励雇员认真工作就将成为一件更为困难的事了。

与此相关的一个情况是，各个年龄段上的男性和妇女（尤其是年轻人）都对选择一种生活风格和职业更加感兴趣，而不仅仅是对一种工作感兴趣。这样，职业发展以及使工作同雇员的弹性生活风格、处于变化之中的兴趣相适应将会变得愈加重要。

此外，正如我们在本书中将看到的，将来还会逐步制定出许多法律，这些法律规定必然会对管理人员的活动产生限制作用。例如，公平就业机会法律禁止由于种族、年龄、残疾、宗教、性别或原居住国等原因而对雇员有所歧视的现象。这样，所有的管理者都负有揭露和纠正歧视行为的义务。另一个例子是强制性健康福利：在有些州，法律已经规定雇主有义务为雇员提供健康福利。其他一些法律（例如涉及职业安全与健康以及劳资关系的法律），也同样是管理人员所必须面对的法律约束。

总之，几种变化趋势（包括服务型经济的出现、人口趋势、技术趋势、竞争/管理趋势，以及政治/法律趋势）都在塑造着企业的经营方式，（更应该强调的是）同时也在塑造着人事部门的地位。人事/人力资源管理活动在以后将会变得越来越重要，这不仅是因为以上的这些趋势，还因为另外一个需要，

这就是改善工作绩效的需要。改善工作绩效的途径有很多。例如，许多法律因素可能会对生产率产生抑制作用（比如法律要求企业必须要有的污染控制设备和职业安全设备）。不过，许多人认为，取消法律控制会对社会产生负面影响。无论如何，这都不是管理者个人所能控制的因素。工人的生产率还可以通过加大现代设备的投资力度得到改善——如在流水线上运用机器人、为秘书配备文字处理器等。然而，尽管这些措施可能会有用，但这只是解决问题的方法中的一部分，所有的服务和生产性工作（无论自动化到什么程度）归根到底还是要依赖于人本身。比如，即使是在自动化程度最高的自动流水线工厂中，雇员出勤率低、存在抵触性情绪或进行暗中破坏等都会严重地降低生产率。至于服务型行业，那就更是如此了。

改善生产率和工作绩效的另一个途径(也正是本书所集中探讨的)是通过运用现代人力资源管理观念和管理技术来改善工作中的人的工作行为。一些人力资源管理观念和技术在今天已经在一些企业中得到了应用，这些组织在提高雇员献身精神和改善雇员工作绩效方面都取得了显著的成绩，面解释如何运用这些观念和技术正是本书的目的之一。例如，我们解释了如何培训和激励雇员；如何运用奖励、福利，以及提高雇员献身精神的措施来改善雇员的工作绩效。

生产率与人力资源管理

人力资源管理技术真的能够影响企业的利润吗？答案是非常肯定的。[15]正如一位作者所写的："生产率是个难题——而人事管理是解决问题的手段的一个必要组成部分。"[16]再比如，研究者发现，由于运用人事甄选技术来挑选高潜力的计算机程序员，使美国政府每年节约数百万美元。还有一个例子是，R.J. 雷诺兹（R.J.Reynolds）在一家由公司发起的健康维护组织（HMO）中投资了 250 万美元（HMO 是传统的健康医疗保险的一种替代计划。利用 HMO，企业同一组医生和其他健康专业人员订立合同，由他们来向企业的所有雇员提供服务，这种服务通常是由企业付费的）。雷诺兹发现，通过 HMO，雇员住院治疗的情况下降了 52%。3 000 名雇员在这种新的健康计划下比在传统的健康计划下所实现的费用要节约，使得投资在 24 个月内就得以回收，这其中还没有计算从雇员的生产率提高中所获得的收益。[17]

今后若干年中，人事管理的一个主导发展趋势是保持劳动成本的下降。要实现这一目标，主要有三条路可走。根据荷威特协会（Hewitt Associates）的一项研究表明："在大多数组织中，对这一问题的首选解决方案是实行严格的人数控制，而不是仅仅采取像雇佣冻结这样的临时应付措施。"为达此目的，这些企业正在寻找永久性地依靠少量雇员保证企业运行的方法。这对拿薪金的专业人员的影响最大：比如，企业正在削减与直线工作相对的职能工作的数量，并且也在削减与每位生产工人相对的直线管理人员的数量。大规模的临时解雇已经发生，IBM 公司和西北航空公司（Northwest Air）解雇数万名雇员的事实就证明了这一点。

在人员数量得到控制之后，劳动力成本控制的第二个步骤是限制薪资成本开支，其中既包括薪金，也包括福利。例如，到 20 世纪 90 年代初，薪资的年度增长率已经从 1980 年高峰期的 10% 降至 5%，当然，通货膨胀率降低在其中起了一些作用。此外，许多企业还在寻找在不增加底薪的情况下提高薪资的

办法。例如，一次性奖金支付办法正被一些企业运用着，个人和小组奖励计划也颇为流行。这些做法强化了“按绩效付酬”的观念，并且使薪资成本同企业的经营状况联系起来。实行一次性奖励的做法还可以使企业避免加高底薪，因为如果每一次加薪都像年度加薪那样去做，雇员的底薪必然会越来越高。

企业还通过控制医疗福利开支来削减劳动力成本。它们的做法是改变医疗计划，例如，强迫雇员支付医疗费用的一部分；另外一类比较普遍的做法是尽量减少可削减的医院福利项目。[18]

另外一些需要提及的与提高生产率有关的情况是：像斯堪伦计划（Scanlon plans）这样的一些生产率激励计划，也可以大幅度提高工作绩效。职业安全与健康计划，可以通过减少工伤事故以及雇员疾病所带来的工时损失而节约劳动力成本。改进工作方法的培训计划也会使雇员的工作效率提高，即使是在像钢铁工业这样一类“硬鼻子”（hardnosed）行业中，管理人员同样发现，质量管理圈一类的人力资源管理技术，也同样能够促进雇员绩效的改善，在这种工作小组中，每一成员都被要求确诊绩效改善的瓶颈所在，并被要求提出解决问题的建议。[19]事实上，本书所涉及的每一个主题——如工作分析、面试、甄选、培训、激励和绩效评价等——都能够而且必将促进生产率和工作绩效的提高。

本书将为你提供何种帮助

所有的管理者都需要具有良好的人力资源管理技巧，才能管理越来越复杂的劳动力，以及适应处于不断变化之中的工作要求。那么，学习本书能对你产生何种帮助呢？我们认为它至少能对你提供以下五个方面的帮助：

1. 它将增加你对有关人力资源管现观念和技巧的了解，并向你提供主管人员在工作中所必须了解和使用的关键术语。主管人员必须理解像不公正劳资行为、工作评价、负面效应等术语的含义。通过对本书的学习，至少可以使你熟悉这些术语。

2. 学习本书可以使你了解一些重要的人事管理技巧方面的基本内容。换言之，本书不仅仅是帮助你了解绩效评价、面试、工作分析这样一些术语的含义，还要教你如何在工作中去把握和运用这些技术。这将帮助管理人员及其下属提高工作绩效，帮助管理者避免犯我们在本书开始时所提到的那些错误。

3. 即使你本人不准备成为一名人力资源管理者，由于企业会越来越多地通过人事部门将自己最好的雇员提升上来，学习这些知识同样会对你个人的发展有利。德尔塔航空公司（Delta Airlines）和依里－里利公司（Eli Lilly）就是这样做的。而且即使你暂时无计划进入人事部门，由于商业中“人”的方面已经变得如此重要，所以如果你肯在人事研究方面花一点时间的话，必然会对你走向事业的顶峰有益；仔细研究本书，必定会使你在事业的起步阶段实现大的飞跃。

4. 如果你对人事管理职业有兴趣，那么在这里，你就能够掌握进入这一职业之前所必需的那些基本职能，或更新你在这一激动人心而又日新月异的领

域中所获得的知识和技能，例如，你将学到最新的公平就业法律，以及最为现代的绩效评价和薪资管理方法。

你考虑过将人力资源管理作为一门职业吗？当然，答案在于你的才能、兴趣和技巧。总的来说，个人所希望从事的职业大都是自己想干并且是自己所擅长的职业。不过，个人在做职业选择时，还要部分地考虑到人事管理作为一种职业是否具有吸引力，这种对职业的期望确实是十分重要的。社会正在从以生产为中心向以服务为中心（从而更加以人为中心）转变，工人的教育水平在不断提高，新的法律不断出台，改善工作质量和雇员献身精神趋势的出现，这一切都预示着人事管理工作在未来将是一个重要的而且是不断发展的职业。

5. 学习本书还会使你对雇员的需要更为敏感，还有可能改变你的态度、价值观以及对人的假设，从而改变你在处理工作中人的问题时所采取的行为。换句话说，学习本书中所涉及的这些活动，如绩效评价、面谈、惩戒、薪资管理等，将会影响你的人力资源管理哲学。这也正是我们在下面所要讲到的内容。

□ 人力资源管理哲学的建立

人的行为总是部分地建立在他们个人所做的一些基本假设基础之上的。对于人力资源管理来说，情况尤其如此。你对人的一些基本假设，例如他们是否值得信任；他们是否不喜欢干工作；他们是否具有创造性；他们为什么以那样的方式做事；以及如何对待他们等等，就构成了你的人力资源管理假设。你所做的每一项人事决策（你所雇用的人；你所提供的训练；你所提供的福利），都（或多或少地）反映出你的这种基本哲学。

那么你这种管理哲学是如何发展起来的呢？在某种程度上来说，它是先天造就的。毫无疑问，一个人从一开始工作就带有的某种管理哲学，是建立在其个人经历、教育以及其他一些背景情况基础之上的。但这种哲学并不是一下就固若顽石。它应该而且必然是会随着一个人新的知识和经验的积累继续发生演变的。下面就让我们来看一看有哪些因素在影响着你的管理哲学的演变。

高层管理者管理哲学的影响

塑造你的人事哲学的因素之一是企业的高层管理哲学。虽然高层管理哲学可能是成文的，也可能是不成文的，但它常常会通过高层管理人员的行为传递出来，并渗透到组织的各个层次和部门之中。例如，下面是波拉若依德公司（Polaroid Company）创立者、前首席执行官（CEO）艾德维因·兰德（Edwin Land）的人事哲学：

> 给每一个为公司工作的人提供在公司内充分展示其个人才能的机会——发表他的观点，在他能力所及的范围内允许他分享组织的进步，让他挣到足够多的钱，从而使挣更多的钱在他脑子里不再永远是第一位的需要。简单地说，就是创造一种机会，不仅使他的工作得到充分的报酬，而且使工作成为他生活中一个重要的部分。[20]

像这样一种管理哲学会产生什么样的影响呢？很明显的一点是，在波拉若依德公司，所有的人事政策和行动都直接或间接地遵循兰德的这一基本目标。

例如，该公司有一个高层人力资源管理政策委员会，它由公司的高级管理人员组成，并且由一名资深副总裁任主席。公司人力资源管理部门的人员对它起一种参谋服务的作用，负责向委员会提供建议。这一高层管理委员会的存在反映了公司对兰德的人事哲学的认同。它的存在也确保了波拉若依德公司的人力资源政策（如在培训、晋升、临时解雇等领域的政策）能够反映这一基本的人力资源管理哲学。

个人关于人的基本假设所带来的影响

你的人事管理哲学还会受到你个人关于人的基本假设的影响。例如，道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）就对关于人的假设做了两类区分，即他的**X理论**（Theory X）和**Y理论**（Theory Y）。X理论的假设是：

1. 一般的人从本质上说都是不喜欢工作，并且一旦有可能就逃避工作的。

2. 由于人具有不喜欢工作这一特点，所以对大多数人都必须进行强迫、控制以及指挥，甚至要以惩罚相威胁，才能使他们尽到自己的努力。

3. 一般的人都愿意被人指挥并且希望逃避责任。

在与X理论相对立的另一个极端，一些管理人员的行为则反映出一套Y理论的假设。它包括：

1. 一般的人在本质上并不厌恶工作。

2. 外部控制和惩罚威胁并不是能够使人们为组织目标而奋斗的惟一手段。

3. 激励人们的最好办法是满足他们的成就感、自尊感和自我实现感等此类的高层次需求。

4. 在适当的条件下，一般的人不仅愿意承担责任而且会主动地去寻求责任感。

5. 较高的想像力、理解力、在解决组织问题的过程中所运用的创造力等各种能力，是非常广泛地体现在每一个人身上的，而不是仅仅集中在少数人的身上。[21]

任西斯·里卡尔特（Rensis Likert）说，像这样的两类基本假设很明显地存在于两种基本的组织类型或组织体系中，即他所谓的**组织体系Ⅰ**（System Ⅰ）和**组织体系Ⅳ**（System Ⅳ）。他说，在体系Ⅰ型的组织中：

1. 组织的管理实践所表现出来的是对下属没有信心也不信任。

2. 各种决策以及组织目标都是由高层制定的。

3. 下属是在恐惧、威胁和惩罚之下被强迫工作的。

4. 控制权高度集中于高层管理人员手中。

里卡尔特所说的体系Ⅳ型的组织是建立在Y理论的假设基础之上的。在这类组织中：

1. 组织的管理实践给人的感觉是对下属具有充分的信心和信任。

2. 决策权广泛分散而不是高度集中。

3. 对工人的激励是借助管理参与和决策参与实现的。

4. 监督人员和下属之间的关系是包容性的和友好的。

5. 控制的责任广为分散，较低层次的人也负有完全的责任。[22]

除了像管理高层的管理哲学和你个人的价值观，以及关于人的基本假设这些因素之外，还有一个因素会影响你的人事管理哲学，这就是赢得雇员献身精

神的需要，由于赢得雇员的献身精神在今天显得如此重要，所以它将是本书的一个中心论题。

培养雇员的献身精神

□ 概述

企业需要雇员的献身精神

正如我们所看到的，对管理者来说，激烈的国际竞争、管制的解除以及技术进步等因素，已经引发了剧烈的社会变革。[23]银行破产的数字急剧上升，在本世纪70年代时，每年破产的银行数量仅为一位数，到80年代早期，这一数字已上升到200家；在过去的10年中，已有三家航空公司——东方公司(Eastern)、人民捷运公司（People's Express)、布兰尼夫公司（Braniff）——倒闭了，另外的一些航空公司，包括潘·阿姆公司（Pan Am)、美国航空公司(U.S. Air)，要么被接管，要么就是不得不出售自己的大部分股份；还有一些公司，包括TWA公司、西北航空公司以及大陆航空公司（Continental)，也已处于难以为继的状态；一些过去一度十分稳定的主要货币的价格，现在也在以每年60%的幅度上扬；最后，在美国，管制的解除、竞争全球化趋势的上升、人口结构变化等情况，都将导致竞争越来越残酷。

在这种环境之下，成功所垂青的是那些能够最好地把握变革的管理者，而要成功地把握变革，通常要求企业必须拥有有强烈献身精神的雇员。这也就是为什么像德尔塔航空公司（Delta Airlines)、丰田汽车制造公司美国分公司(Toyota Motor Manufacturing, U.S.A.)、萨顿公司（Saturn)、联邦速递公司(Federal Express）生存下来，而且一般也比较兴旺的根本原因。它们都明白，在急剧变化的环境中，富有献身精神的雇员是它们最为重要的竞争武器。这正如位于肯塔基州乔治城（Georgetown, Kentucky）的丰田汽车制造公司美国分公司的人力资源副总裁所说：

> 我们的成功背后所依靠的是人。机器不会有新的主意、不会解决问题也不会抓住机会。每一家在美国生产的汽车企业所用的机器设备基本上都是一样的，所不同的只是投入其中并不断思考着的人。而如何使用和配置人在不同的公司却是大不相同的。但无论如何，劳动力对于任何一家企业来说都是真正有力的竞争力量。[24]

《美国制造》（Made in America）一书的作者通过对制造企业的研究发现，“在成功的企业中，生产工人的角色正在开始从消极地从事范围狭窄的工作向生产中的积极合作转变。”这些企业提倡参与和工作小组式的工作方式，推崇比较扁平的层级结构以及为它们的工人划定比较宽的职责范围。这样，“成绩最好的那些企业发现，质量和灵活性的改善要求雇员必须具有一定的献身精神、责任心和知识，而这些都不是靠强迫和人力资源政策的一些表面上改进所能获得的”[25]。

一方面，企业对雇员献身精神的需要越来越强烈；而另一方面，雇员的献身精神却越来越差。导致这种情况出现的原因有几个，但最为重要的威胁也许

来自一位专家所说："在过去的几年中已经导致成千上万名雇员失业的公司规模急剧萎缩"。[26]他还说："这给行政主管人员所带来的信息是：如果企业任意地缩减规模和裁减人员，它就不可能再期望从它的雇员那里获得同样的献身精神、参与愿望和对企业的关注。"[27]因而，企业没有哪个时候比现在更为需要雇员的献身精神。然而，麻烦的是，要培养雇员的献身精神是极为困难的一件事。

企业的人力资源管理系统在培养雇员的献身精神方面可以起到一种核心的作用，而且，在美国的一些最著名的公司中情况也确实如此。一些有助于培养雇员献身精神的人力资源管理措施如下所述。

"人高于一切"的价值观

我们在本章开头曾经提到过，通常情况下，一个人的行为在很大程度上取决于其个人的价值观。正因为如此，美国西点军校的军事学术委员会（U.S. Military Academy at West Point）一直致力于塑造像责任、荣誉、国家一类的价值观，因为他们知道，这些价值观将会成为其毕业生的行动指南，这种指南无论是在战场上还是在战场之外都同样起作用。

联邦捷运公司、德尔塔航空公司以及萨顿公司等企业在培养雇员的献身精神时，都注意将其建立在一个坚实基础之上，这个基础就是可以被称为"人高于一切"[28]的价值观。正如联邦捷运公司总裁所说："开始启动建立雇员献身精神的计划之前，你必须确信你和你的高层管理人员已经真正感觉到人的重要性。"这句话说明，这些企业已经知道，它们必须愿意承认这样一个观点，即它们的雇员是他们最为重要的资产，他们是值得信任的、需要被尊重对待和能够参与工作决策，并且每个人都有自我成长和发挥全部潜力的内在动力。换句话说，这些企业都较为坚定地坚持了麦格雷戈的"Y"理论所措述的关于人的假设：人是应当受到尊重的、值得信任的，并且都想把工作做好，而且是具有创造性和进取心的。

联邦捷运公司董事局主席福雷德·史密斯（Fred Smith）曾经说过："每一家公司都可以说企业是由人组成的，但要想一贯地做到把人放在第一位却不是一件容易的事情。"[29]"再说，要做到在每一次行动中、每一次计划过程中、每一次业务决策中都能将人放在第一位，还要求每一位管理者和每一位雇员都具有高度的献身精神……将某种哲学理念转化为实际，就意味着我们必须找到大量的方法来把语言变为行动。"[30]

雇主可以采取几种人事步骤来把"语言变成行动"。作为这些步骤的第一步，你必须首先弄清楚你想要达到的目的是什么。这就是为什么联邦捷运公司总裁说："开始启动建立雇员献身精神的计划之前，你必须确信你和你的高层管理人员已经真正感觉到人的重要性。"接下去，还要把"人高于一切"的价值观付诸文字性的表述，即为了证明你确实是赞同"人高于一切"的观点，必须把它付诸于文字表达，如写进雇员手册、公司备忘录以及其他公司文件之中。比如在萨顿公司，每一位雇员都随身佩戴一张标有本公司价值观的卡片。卡片上标明的其中一条价值观是：

相信并尊重个人：我们没有什么比人更为有价值的东西。我们相信，尊重每一个人的个性，会有助于建立一个由相互信任且具有创造精神的人所组成的

团队，这些人必将会具有高度的创造性、自尊心和自制力。

这些公司还认识到，要想把"人高于一切"价值观付诸于企业实际，就应当在一开始时就雇用那些持有此类价值观的人。例如，J.C. 彭尼公司(J.C.Penney)的一位行政管理人员是这样描述其公司管理人员选拔过程的：

彭尼(Penney)先生的金科玉律就是你的人必须是最好的。我们大家也正是在为维护这一哲学而在努力工作。因此，可以说，所有的彭尼人都是很不错的人——他们都有热心，你会同他们产生密切的关系。如果他们不是很好的人，那么，这些人在雇用和评价过程中就会被筛选掉。比如，我们有一种被称为资格审查面谈的程序，在这一程序之中，候选人的多项能力和行为将受到评价，其中包括他们的领导能力、他们对于其他人的需要的敏感性以及他们如何影响别人、如何与人打交道、如何同其他人合作共同完成工作等。(摘自作者 1991 年 11 月在彭尼公司所做的个人访谈。)

类似地，联邦捷运公司对于将哪些人提升到管理层上去也极为小心谨慎。所有可望进入管理阶层的主管人员候选人都必须通过公司的领导能力评价程序，评价的结果必须能够证明他们确实具备成为联邦捷运管理人员所必备的价值观和技能。这种评价过程是这样的：首先是用一天的时间来让候选人熟悉管理人员的工作，在这一阶段实际上是要使候选人自己判断"我适合做管理人员吗?"在经过这样一个简单的筛选之后，就有大约 20％的人被淘汰出局了。接下去是一段历时约三个月的时间，在这段时间里，各位候选人对于自己的价值观和技能做出自我评价，并且由此候选人的主管者也做出相应的评价。最后，在公司的领导能力培训机构中，还要对候选人进行管理课程培训，通过授课及联系实际的方式强化公司的"人高于一切"的价值观，最终达到向这些公司的未来管理者灌输企业价值观的目的。

这些公司还通过各种途径来把观念变为现实。例如，它们有以下的一些做法：

不断地提醒它们的管理人员，雇员是第一位的，它们所采取的任何一个行动都必须建立在这样一种价值观基础之上。

撤消像考勤钟这样一些带有"我不信任你"意味的标志或符号。

观察每一小组雇员对其管理人员行为的反应。

在人与人之间维持一种开诚布公的信息沟通。

像这样一些政策和实践反映出企业对"人高于一切"价值观是真心认同的，它们是培养雇员献身精神的根本所在。下面是丰田公司驻美国公司总经理对这一问题的看法：

我在汽车行业中已经做了近 30 年，但我从来还没有看到过哪里的管理者像丰田的高层管理人员这样对雇员有如此高的认同感，这种认同感充分表现在他们每日的工作之中。这可能正是美国通用汽车公司(GM)和丰田汽车公司惟一的也是最大的差别：在这里，我们的人，也就是公司——丰田使你感觉到你就是公司的一部分，并且它还使我们中的每一个人都看到公司的长期成功与我们每一个人的努力都是密不可分的。(摘自作者 1992 年 3 月在丰田美国公司的个人访谈。)

我们在"人高于一切"这一价值观方面花了很大的篇幅，这是因为它是所有其他致力于培养雇员献身精神的人力资源管理政策和管理实践的基础所在。

其他的这些人力资源管理政策与实践（大部分内容我们将在本书后面适当的地方进行详细的讨论）包括以下几个方面：

双向沟通/确保公平对待

在具有较强献身精神的企业中，管理人员看来都十分清楚：献身精神是建立在信任基础之上的，而信任又要求大量的双向沟通。[31]我们将在本书第17章中看到，企业大都要设计这方面的计划，以保证双向沟通的进行。这类计划通常还包括确保公平对待计划。确保公平对待计划中所包含的，基本上都是保证所有雇员在不满和惩处事件上得到公平对待的“超级”不满处理程序。

在雇员中创造一种团队意识

像德尔塔航空公司、萨顿公司、丰田公司以及联邦捷运公司等这一类的公司还努力创造出一种强烈的“我们”的感觉，也就是说，感觉到“我们都是同一个共同体的成员”。企业实现此目标的手段之一，是借助我们所谓的“以价值观为导向的雇佣”（见本书第5章），这意味着它们所甄选的人的价值观（比如追求卓越、团队精神、质量第一等）与公司的价值观体系必须是相符的。它们还趋向于取消一些不必要的等级差别标志（比如管理人员专用停车位、管理人员专用餐厅等）。如我们在本书第26章所解释的，这些公司还建立了利润分享或风险共担计划，以进一步激发雇员的共同拥有感觉，即企业中的所有雇员都有一种“我们都是伙伴”的感觉。正如我们在本书第9章将看到的，企业还鼓励共同努力和群体工作，例如，通过成立小的工作团队、实行工作轮换来鼓励雇员互相学习如何去做别人所从事的工作。

彻底的“以价值观为基础的雇佣”

那些雇员有较强献身精神的公司都很明白，培养雇员献身精神的工作，实际上在雇员被雇用之前就已经开始了，而不是要等到雇员被雇用之后才着手进行。因此，它们在雇用的时候就十分小心，从一开始就执行“以价值观为基础的雇佣”策略。它们力图去获得对于每个被甄选对象的整体感觉，其中包括他或她的素质和价值观如何。所以，它们设计了许多雇员筛选工具，比如精心组织的面谈等，来确定求职者的价值观（如对质量的执著精神）同企业的价值观体系是否一致。

雇员的就业安全

这些公司还强调雇员就业的稳定性，在实践中采取所谓的“非明文规定的终身雇佣制”。我们将在本书第17章中看到，这些企业极力保护雇员的就业安全。例如，有的企业所实行的报酬计划，使其每位雇员的大部分薪资都变成“浮动”的，其方法是，在经济困难时缩减年度奖金的发放数量。这样，企业在经济不景气时就可以用薪资调整代替就业调整，从而避免解雇雇员；有的企业则利用大量的临时雇员或兼职雇员来作为适当的缓冲，以避免解雇正式雇员。我们将会看到，企业对雇员的就业保障通常并未做出明确的承诺：它们可以临时解雇雇员（而且有时确实是这么做的）。但总的来说，那些想赢得雇员

献身精神的企业都表示，它们对于保护雇员的就业稳定是负有责任的。

报酬

我们在本书第12章～14章将会看到，在通常情况下，像德尔塔航空公司以及丰田汽车公司这样的企业，还提供包括高于平均水平的薪资、奖金和额外福利在内的一整套报酬。总之，它们都力图使所实行的报酬计划能够促使雇员把自己看成是共同体中的一员。这就意味着雇员应当在好年头时分享利润成果，同时也要在不景气时分担企业的困难。

雇员的自我实现

在本书的第Ⅱ篇我们将会看到，在雇员具有高度献身精神的企业中，都十分重视开展有助于雇员“自我实现”的活动，这种活动的目的在于保证其雇员有各种机会在工作中充分发挥自己的技艺和能力，实现他们自己的愿望。这些公司之所以要这样做，是因为它们知道，很少有哪种需要会像实现自己的梦想，即达到自己力所能及的目标这种需要更为强烈。所以这些企业都致力于广泛运用上岗引导、培训、开发、组织团队、绩效评价以及职业管理等各种方法，来确保每一位雇员都能够说：“我所能达到的最好水平就是我在这里可以做到的。”例如，通过将工作“丰富化”，以便每一位雇员都能在工作中运用他们的所有技术和才能；对雇员进行广泛的培训和开发；实行综合性的内部提升；建立职业发展计划等，确保每一位雇员都能够“成为他们所愿意成为的人”。

本书的计划

本书围绕两个主题展开。首先，我们假设人事/人力资源管理是每一位管理者的职责，而不仅仅是人力资源管理部门的特有职责。因此，在全书中，你还可以发现，我们重点讨论了作为一名管理者，你在履行日常管理职责时所需要的那些实用资料。我们所围绕的第二个主题是，赢得雇员的献身精神是成功的人事/人力资源管理哲学的基石。以下是对本书各章的简单概述：

2章：公平就业机会与法律（你需要了解公平就业机会法的哪些方面，它同人力资源管理活动，如面谈、甄选雇员以及工作绩效评价等有什么样的联系）。

Ⅰ篇　雇员招募与配置

3章：工作分析（如何对工作进行分析；如何确定工作对“人”本身的要求，以及工作的特定职责和任务）。

4章：人员计划与招募（确定需要雇用什么样的人以及如何招募他们）。

5章：雇员测试与甄选（可以确保你所雇用的人正是你想要雇用的人的甄选工具有哪些，如测试等）。

6章：面试与全面甄选计划的建立（如何同工作申请人面谈，以帮助你确

定你所雇用的人是否适合空缺职位的要求)。

Ⅱ篇　培训与开发

7 章：上岗引导与培训（对雇员提供必要的培训，以保证他们具备完成工作所必备的知识和技能)。

8 章：管理人员开发（开发出能力更强的雇员、管理者以及能量更大的组织的观念和技术)。

9 章：质量管理与生产率管理（企业用于改善质量和生产率的技术，如质量改善计划、质量管理小组等)。

10 章：工作绩效评价（工作绩效评价的技术)。

11 章：职业管理（企业为确保能够使雇员“充分发挥才能，取得与他们的能力相称的成就”所运用的技术，如职业发展计划和内部晋升等)。

Ⅲ篇　工资报酬

12 章：工资方案的制定（如何为你的雇员制定公平报酬计划)。

13 章：绩效工资与奖金（与绩效相联系的薪资支付计划，如绩效工资、奖金等)。

14 章：福利与服务（企业为了表明其把雇员看成是自己的长期投资，并且关心雇员的福利而提供的各种福利项目)。

Ⅳ篇　劳资关系

15 章：劳资关系基础（有关工会与资方之间的关系，包括工会运动方面的一些概念和技术)。

16 章：集体谈判（工会与雇主之间就集体协议所进行的谈判和协商，以及借助申诉程序对于集体协议所进行的管理)。

Ⅴ篇　雇员保障与工作安全

17 章：有保证的公平对待（确保组织内大量的双向式信息沟通，在惩处、解雇、就业安全等同雇员利益直接相关的问题上保证能够公平对待)。

18 章：雇员安全与健康（发生事故的原因，如何使工作场地更为安全。法律规定雇主对于雇员的安全与健康所应负有的责任等)。

19 章：人力资源管理中的战略问题（人力资源工作在雇主的战略计划制定过程中所处的地位，以及在今后的几年中可能影响人力资源管理工作的总体趋势。本章还包括了一个关于国际性人力资源管理内容的附录)。

本章回顾

☞ □ 小结

1．所有的管理者都要执行五种基本的管理功能：计划、组织、人事、领导和控制。这些方面就代表了我们通常所说的管理过程。

2．人事或人事管理是本书所集中论述的一种管理功能。它所包括的活动有：招募、甄选、培训、报酬、绩效评价以及人力资源开发等。今天，人事或人事管理通常被称为人力资源管理。

3．几种趋势（包括服务型经济的出现、人口结构的变化、技术的变革、竞争/管理的发展、政治—法律的演变等），都在影响着组织的经营运作方式，尤为突出地影响着人事工作在组织中所扮演的角色。

4．所有的管理者都有权指挥下属的工作——他们通常是某些人的上司。直线管理者通常对于实现组织的基本目标负有直接的责任。职能管理者的主要职权则是通过提供建议和协助来帮助直线管理者达成那些基本目标。

5．对于每一位直线管理者来说，人事/人力资源管理都是其职责中的一个相当重要的方面。这些人事管理职能包括：把合适的人配置到适当的工作岗位上、上岗引导、人员培训、为改善工作绩效面努力等。

6．人力资源管理者（或人力资源管理部门）主要执行三种功能：首先，他或她在本部门中执行直线管理职能，在组织的其他部门还施行一些隐含的权力。其次，他或她还执行一种协调功能，以确保组织的人事目标和政策是互相协调的并且能够得以实施。最后，他或她还向直线管理人员提供各种职能服务：例如，人事管理者或人事部门在各级雇员的雇用、培训、评价、报酬、晋升以及惩处等各方面都可以提供帮助。

7．人们的行为通常是建立在他们对于事情的一些基本假设之上的，因此，建立一种总体性的具有指导意义的人事/人力资源管理哲学就显得十分重要。影响你个人的人事管理哲学的因素包括：过去的经验、教育、个人背景；高层管理者的管理哲学；你对人的基本假设；赢得下属的献身精神以及改善工作绩效的需要等。

8．由于赢得雇员的献身精神是如此重要，所以我们把它作为一个贯穿全书的重点来论述。培养雇员献身精神的人力资源政策和实践包括：“人高于一切”的价值观、大量的双向式信息沟通、培养一种共同体的感觉、为雇员提供就业保障、以价值观为基础的雇佣、企业的报酬体系，以及让雇员得以“自我实现”。

□ 关键术语

management process	管理过程
personnel（or human resource）management	人事（或人力资源）管理

authority	职权
line manager	直线管理者
staff manager	职能管理者
implied authority	隐含职权
functional control	职能控制
staff (service) function	职能（服务）功能
Theory X	X 理论
Theory Y	Y 理论
System Ⅰ	组织体系Ⅰ
System Ⅳ	组织体系Ⅳ
people-first values	"人高于一切"的价值观
value-based hiring	以价值观为基础的雇佣
self-actualization	自我实现

□ 讨论题

1. 解释什么是人事管理以及它同管理过程是一种什么样的关系。
2. 举几个例子说明人事管理的概念和技术对于所有的管理者来说都是有用的。
3. 对直线管理者和职能管理者进行对比和比较，并各举一例说明。
4. 我们所说的"人事管理哲学"指的是什么？影响它的因素有哪些？为什么说它十分重要？
5. 试对 X 理论和 Y 理论的管理假设加以对比分析。
6. 阐述一些用于培养雇员献身精神的人力资源政策与活动。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

(Carter Cleaning Company)

案例简介

本书的主要论题是人事管理，像雇员的招募、甄选、培训、报酬等一类的活动。人事管理不仅是某些人事管理专业人员的特定工作，而且是每一位管理者都必须从事的工作。这一点大概在典型的小型服务型企业中表现得最为充分。因为在这一类企业中，业主或管理者往往没有专门的人事职员可以依赖。不过，他或她的企业却能够取得成功（他或她及其一家人能否为衣食而保持脑子清静），在相当大的程度上有赖于他们在雇员的招募、雇用、培训、评价以及报酬方面的效率如何。因此，为了有助于描述和强调一线管理者的人事管理

角色，我们在全书中将运用一个以位于美国东南部的小型服务企业为实际依据而编写的连续案例。这个案例分布于各章，它将运用各章所讲述的人力资源管理概念和技术来描述此案例的主角——业主/管理者詹妮弗·卡特（Jennifer Carter）——在日常工作中所面临的各种人事管理问题以及她是如何解决的。下面是你在回答以后各章的问题时所需要了解的一些背景资料（在各章末尾还将附上另外一个与此连续案例无关的小案例）。

卡特洗衣中心

詹妮弗·卡特于 1984 年 6 月毕业于州立大学，在对几种可能的工作机会进行考虑之后，她决定从事自己一直计划去做的事情——进入她的父亲杰克·卡特（Jack Carter）的企业。

杰克·卡特分别于 1970 年和 1972 年开了自己的第一和第二家洗衣店。对他来说，这些自动洗衣店的主要吸引力在于它们是资本密集型的而不是劳动密集型的；这样，一旦对机器的投资已经做出，洗衣店靠一个没有什么技术的看管员就足可以维持了，而平常在零售服务业中所常见的那些人事问题就不会出现了。

尽管靠一名无技术的劳动力就能维持运转是卡特开洗衣店的主要原因，但是到 1974 年，他还是决定扩大服务内容，在各洗衣店中增加干洗和衣物熨烫服务。换句话说，他增加此项服务所依据的战略是相关多角化经营战略，即增加与现有的自动洗衣业务有关联的那些服务项目。他增加这些新服务项目的一部分原因是：他所租用的场地当时尚未得到充分的利用，因此，他希望能够更为充分地把场地利用起来；另一方面，正如他所说的："我已经厌烦了把我们自动洗衣店顾客的衣物送到五英里以外的干洗店去干洗和熨烫，而且还让它们拿走了本属于我们的大多数利润。"为了反映出服务内容的扩展，卡特将他的两家洗衣店更名为"卡特洗衣中心"，由于对两家洗衣中心的成果极其满意，所以他决定在今后的 5 年中再开 4 家类似的洗衣中心。这样，平均每家洗衣中心都需要有 1 名现场管理人员以及 7 名左右的雇员，年收入大约为 30 万美元。詹妮弗·卡特从州立大学毕业后所要加入的正是这样一个由六家铺面组成的连锁洗衣服务中心。

她同父亲之间所达成的共识是，她将成为替老卡特解决问题的人或顾问，她的目标有两个：（1）学习经营业务；（2）引进新的管理观念和管理技术来解决经营中的问题，从而促进这个小企业的发展。

小案例

杰克·尼尔森的难题

在某地的一家信贷公司总部，杰克·尼尔森被作为董事会的一位新成员介绍给所有的雇员。当把他介绍给露丝时，他对她的工作产生了好奇，就随口问她所使用的机器是干什么的。她回答说，她真的不知道那一架机器叫什么，也不知道它是干什么用的。然而，她的主管人员却说，虽然她在这里才刚刚工作了两个月，但她对如何操作机器已经非常熟悉了，她是一个非常优秀的雇员。

在某个部门的一间办公室里，负责的主管人员颇为自信地告诉尼尔森先生，她的部门“肯定是出了问题”，但问题到底出在哪里她却说不出来。例如，她提到的一件事情是，雇员流动率太高，往往是刚刚把一个雇员安排到工作岗位上，就会有另一位雇员要求辞职。由于有大量的顾客要接待，又要审查贷款，所以她没有太多的时间去同新来的和离职的雇员进行接触。

所有各部门的主管人员在雇用自己的雇员时，都不同总公司或其他部门交换意见。当出现职位空缺时，主管人员往往只是简单地想办法再去雇用一个合适的新人来代替辞职者的工作了事。

在转遍了 22 个部门之后，尼尔森发现在许多部门中都存在类似的问题，他正在思考总公司该怎么办或者他应采取什么样的行动。总的来说，这家信贷公司一直被看成是一家经营良好的机构，在过去的 8 年中，公司所雇用的人员由 27 人增长到 191 人。对这一问题思考得越多，尼尔森就越困惑。他还找不出问题所在，也不清楚是否应向总裁报告。

问题：

1. 你认为引起这家信贷公司总部以及各部门所出现问题的主要原因何在？
2. 你认为在公司总部建立一个人事管理部门是否会有助于问题的解决？
3. 这个人事管理部门所应执行的功能是什么？主管人员和其他的直线管理人员应当执行的人事功能包括哪些？

[本章注释]

[1] This discussion is based on Gary Dessler, *Management Fundamentals* (Reston, VA: Reston, 1977), p. 2; William Berliner and William McClarney, *Management Practice and Training* (Homewood, IL: Irwin, 1974), p.11.

[2] Quoted in Fred K. Foulkes, "The Expanding Role of the Personnel Function," *Harvard Business Review* (March - April 1975), pp.71 ~ 84.

[3] The remainder of this section is based largely on Robert Saltonstall, "Who's Who in Personnel Administration," *Harvard Business Review*, Vol. 33 (July - August 1955), pp.75 ~ 83, reprinted in Paul Pigors, Charles Meyers, and F.P.Malm, *Management of Human Resources* (New York: McGraw-Hill, 1969), pp.61 ~ 73.

[4] Saltonstall, "Who's Who," p.63.

[5] For a detailed discussion of the responsibilities and duties of the human resource department, see Mary Zippo, "Personal Activities: Where the Dollars Went in 1979," *Personnel*, Vol.57(March - April 1980), pp. 61 ~ 67; and "ASPABNA Survey No. 49, Personnel Activities, Budgets, and Staffs: 1985 - 1986," *BNA Bulletin to Management*, June 5, 1986.

[6] Saltonstall. "Who's Who," p.65.

[7] Fred K. Foulkes and Henry Morgan, "Organizing and Staffing the Personnel Function," *Harvard Business Review*, Vol.56 (May - June 1977), p.146.

[8] Ibid., p.149.

[9] U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Occupational Outlook Handbook*, Bulletin 2250, 1986 ~ 1987 Edition, pp.45 ~ 47.

[10] Saltonstall, "Who's Who," pp. 68 ~ 69.

[11] Karl Albrecht and Ron Zemke, *Service America*! (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), pp. 96 ~ 117.

[12] Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1988), p. 169.

[13] Albrecht and Zemke, *Service America*!, p. 101.

[14] Based on ibid., p. 99.

[15] See, for example, Wayne F. Cascio, *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (Boston: Kent, 1982).

[16] Lawrence Baytos, "Nine Strategies for Productivity Improvement", *Personnel Journal*, Vol. 58 (July 1979), pp. 446 ~ 449.

[17] Ibid., p. 454.

[18] Thomas Paine, "Outlook for Compensation and Benefits: 1986 and Beyond," Hewitt Associates, October 30, 1985.

[19] "Steel Seeks Higher Output via Workplace Reform," *Business Week*, August 18, 1980, p. 98.

[20] Quoted in Foulkes and Morgan, "Organizing and Staffing the Personnel Function," p. 144.

[21] Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), pp. 16 ~ 18, quoted in Daniel Wren, *The Evolution of Management Thought* (New York: Ronald Press, 1972), pp. 449 ~ 450.

[22] Based on Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969), pp. 52 ~ 56.

[23] Except as noted, this section is based on Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1993).

[24] Commerce Clearing House, "HR Role: Maximize the Competitive Advantage of People," *Ideas and Trends in Personnel*, August 5, 1992, p. 121.

[25] Michael L. Detouzas, et al., *Made in America*, (Cambridge, MA, The MIT Press, 1989) p. 137.

[26] Paul Hirsch, *Pack Your Own Parachute* (Reading, MA: Addison-Wesley, Inc., 1987).

[27] Ibid., p. 17.

[28] Personal interview.

[29] *Blueprints for Quality*, AMA.

[30] Ibid.

[31] This section of the chapter is based on Dessler, *Winning Commitment*.

2 章

公平就业机会与法律

- 公平就业机会立法
- 1964—1989 年的公平就业机会法律
- 1989—1991 年的公平就业机会法律
- 1991 年至今的公平就业机会法律
- 对有关歧视诉讼的防御
- 关于歧视性雇佣活动的具体说明
- 反优先雇佣行动计划
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

本章的目的在于提供在工作中有效地处理公平就业机会问题所必需的知识。首先，我们要重温一些有关就业歧视的法律，包括美国 1964 年《民权法案第七章》和公平就业机会委员会（EEOC）的准则；接着，将讨论一些具体的歧视性人事管理行为——在人员招募、选拔、晋升、调动、解雇和薪给方面的表现。同时我们还要阐述在涉嫌歧视行为事件中要用到的两个基本的防卫技巧：经营必需和实际职业资格。

学完本章后，你应当能够：

- **阐述从 1964 年至今有关公平就业机会的主要法律条款；**
- **说明对涉嫌歧视行为的主要防卫技巧；**
- **列举歧视性雇佣行为事例；**
- **描述 EEOC 的实施程序。**

公平就业机会立法

1992 年，州农场保险公司同意付给 1974—1987 年被该公司非法拒绝提供初级销售代理职位的 814 名妇女 1.57 亿美元的赔偿金。[1]这是美国历史上最大的一次民权调解案。

州农场的错误有助于说明公平就业机会法律要制止的人事问题。本案中的基本问题是，在确定是否雇用妇女作为州农场销售代理人时，不是根据她们能否完成销售代理的工作，而是用种种未经检验的标准来做出决定。例如，有些妇女被告知她们必需有四年的学位，尽管一些男性代理人并没有学位。其他的妇女则被告知在夜间打销售电话对妇女来说可能是不安全的，尽管有证据表明妇女是可以做那项工作的。换言之，这些经理在进行雇用时没有问：“这些妇女能做这种工作吗?”相反，他们使用了一些与工作行为无关的主观标准，这些标准使得他们非法拒绝了那些实际上合格的女性求职者。在以下篇幅中，我们将更细致地来考察雇主们必须遵守的公平就业机会法律。

□ 背景

在美国，禁止歧视少数民族成员的法规绝不是新东西。例如，《美国宪法第五修正案》（1791 年批准）中写道：“未经过正式的法律程序，任何人将不会被剥夺生命、自由或财产。”《宪法第十三修正案》（1865 年批准）取缔了奴隶制并由法院来判决以防止种族歧视。《宪法第十四修正案》（1868 年批准）规定任何州“制定或实行任何剥夺美国公民的公民权和豁免权的法律”都是非法的，法院一般视这个法律为禁止性别或血统以及种族歧视的法律。100 多年前通过的，作为 1866 年《民权法案》的《美国法典》第 42 章第 1981 部分，赋予美国管辖范围内的每个人以同等的签订和履行合同的权利，以及从这片国土的法律中受益的权利。正如我们将要看到的那样，目前，这已成为抨击歧视

的主要的法律依据。[2]其他法律以及法院判决使得对少数民族的歧视早在上世纪末本世纪初就被视为违法行为（至少在理论上是如此）。[3]

但是，作为一个实践问题，直到60年代早期，美国国会和历任总统对公平就业问题采取剧烈行动总是犹豫不决。在这一点上，“他们最终被提醒要将此问题当作少数民族和妇女中的民众骚乱对待”，而这些少数民族和妇女终于得到了新的公平权利法以及专门贯彻和执行该法的机构的保护。[4]

1964—1989年的公平就业机会法律

□ 1964年《民权法案第七章》

该法律的主要内容

首批这类新法律之一是**1964**年《**民权法案第七章**》（Title Ⅶ of the 1964 Civil Rights Act）。《民权法案第七章》（后修改为1972年的《公平就业机会法》）规定：雇主不能根据种族、肤色、宗教、性别、血统而施加歧视。具体地说，它规定：对雇主来说，以下行为构成违法雇佣行为：[5]

1. 由于种族、肤色、宗教、性别、血统方面的原因，没有雇用、或拒绝雇用、或解雇某人；或者在雇佣报酬、期限、条件、或特权方面对任何人加以歧视。

2. 由于种族、肤色、宗教、性别、血统方面的原因，以任何会剥夺或可能剥夺任何个人的雇佣机会的方式，对其雇员或求职者进行限制、隔离或分类，或者对其雇员地位施加不利影响。[6]

《民权法案第七章》约束哪些人

《民权法案第七章》禁止所有公营机构和15人及15人以上私营机构的歧视行为。而且，它管束所有私立和公立教育机构、联邦政府、州以及地方政府。它也禁止公营和私营就业机构因种族、肤色、宗教、性别、血统原因不推荐或拒绝推荐任何人。15人及15人以上工会不得因种族、肤色、宗教、性别、血统原因排斥、开除其会员或对会员进行分类。同样，为选拔学徒工人和培训而建立的联合劳资委员会也不能对个人加以歧视。

公平就业机会委员会

EEOC（Equal Employment Opportunity Commission）是美国**公平就业机会委员会**的缩写和代称，该委员会根据《民权法案第七章》而创建，被授权调查歧视申诉和代表申诉者进行起诉。EEOC由五位经参议院提议和同意、由总统任命的成员组成，每个成员任期五年。

EEOC的建立极大地加强了联邦政府推行公平就业机会法律的能力。其基本程序为：EEOC受理和调查来自申诉者个人的工作歧视申诉。当它找到足以证实指控有理的证据时，它极力（通过调停）达成一种消除各方面歧视的协议。如果这种调停失败，EEOC有权直接诉诸法院以强制执行。根据1972年

《公平就业机会法》，歧视指控可由EEOC代表申诉者提出，也可由申诉者自己提出。本章后面还将对这个程序进行更详细的阐述。

行政命令

根据前总统约翰逊的行政命令，与美国政府有业务往来的雇主要承担比《民权法案第七章》强制规定范围更大的戒除雇佣歧视的义务。

这些行政命令严禁与联邦签定1万美元以上合同的雇主（及其子承包商），以及联邦援助建筑项目中的承包商和子承包商的雇佣歧视行为。而且，第11246号行政命令（修改为第11375号行政命令）对联邦承包商施加了三项其他义务：（1）与《民权法案第七章》不同，该行政命令要求承包商采取反优先雇佣行动以保证公平就业机会（后面我们将讲解反优先雇佣行动）。所有签订了5万美元以上合同和雇用了50或50名以上雇员的企业都制定和实施这样的计划。（2）除反对种族、肤色、宗教、性别、血统歧视之外，这些命令还规定了反对雇佣中的年龄或生理残疾歧视的政策。（3）这些命令还建立了**联邦合同执行计划办公室**（OFCCP），其负责贯彻这些行政命令，并保证联邦承包商的合格性。

□ 1963年《公平工资法》

1963年《公平工资法》（Equal Pay Act of 1963）（1972年修改）规定，当工作要求同样的劳动作业，即同样的技能、努力和责任，并在同样的工作条件下完成时，依性别而付不同工资为非法歧视行为。但是，如果工资差别是根据资历制度、功绩制度、依据生产的产量或质量衡量工资的制度确定的，或者根据性别以外的其他任何因素确定的，工资差别并不违犯该法。

□ 1967年《雇佣年龄歧视法》

1967年《雇佣年龄歧视法》(Age Discrimination in Employment Act of 1967, ADEA)该法禁止任意的年龄歧视，特别保护40岁以上的人。它规定，歧视40岁～65岁的雇员或求职者是违法行为。1978年经国会修改后，该法对大多数工人的年龄保护提高到70岁，面对联邦政府雇员的年龄保护则没有上限。

1973年最高法院的一个判决判定，在充当雇主的情况下，大多数州和地方政府机构也必须遵守该法的条款，保护雇员免受年龄歧视。接着国会采取行动，取消了70岁这顶帽子，有效地取消了大部分强制性退休。

最近，由EEOC归档的法院诉讼案有1/5是ADEA案（另外30%是性别歧视案）。该法在雇员和律师中都是"受欢迎的法规"，因为它允许陪审团审判并使那些证实受到"故意"歧视的人得到双倍赔偿金。[7]

□ 1973年《职业恢复法》

1973年《职业恢复法》（Vocational Rehabilitation Act of 1973）要求与联邦政府签有2 500美元以上合同的承包商对残疾人就业采取反优先雇佣行动。

该法并不要求雇用不合格的人，但是它的确要求雇主尽可能采取措施照顾残疾工人，只要这种照顾不是强加给雇主的一种过分的、无法承担的困难。[8]最近，一个联邦特区法院判决，根据《1973 年职业恢复法》可得到赔偿金。[9]

有关患艾滋病的雇员的法律规定

由于 1973 年《职业恢复法》可能被用于禁止对艾滋病患者的歧视，因而得到更多的重视。在 **Arline 对 Nassau 郡教育委员会诉讼案**（School Board of Nassau County v. Arline）中，最高法院裁定，传染病患者受 1973 年《职业恢复法》保护。在此案中，一位教师（Arline）因患结核病而被解雇。[10]在 Arline 案中，最高法院判决，纯粹由于对疾病（而不是对其实际传染的可能性）的惧怕而导致雇主歧视患病雇员，因而病是传染性的这一事实，可使患病雇员受到该法的保护。[11]总之，目前 EEOC 的立场是，新的《美国残疾人法》（后面将谈到）禁止歧视艾滋病患者。而且，现在，很多州的法律也保护艾滋病患者免受歧视。劳工部的联邦合同执行计划办公室颁布的准则，也要求根据 1973 年《职业恢复法》的规定处理艾滋病一类疾病患者的问题。[12]最后结果是，歧视患艾滋病的雇员的雇主大都视为非违法。[13]例如，在最近的一个案例中，原泛美航空公司的一个雇员指控德尔塔航空公司因为他是同性恋者和 HIV 阳性而拒绝雇用他。德尔塔公司对此给予赔款，这个诉讼是由纽约市人权委员会提出的。[14]

□ 1974 年《帮助越战时期军人退役重新就业法》

1974 年《帮助越战时期军人退役重新就业法》（Vietnam Era Veterans' Readjustment Act of 1974）的条款要求，与政府签有 1 万美元或 1 万美元以上合同的雇主，采取反优先雇佣行动去雇佣和帮助残疾退役军人和越战时期的合格退役军人。该法由 OFCCP 负责实施。[15]

□ 1978 年《怀孕歧视法》

1978 年，美国国会通过《怀孕歧视法》，**《怀孕歧视法》**（Pregnancy Discrimination Act）（PDA）是对《民权法案第七章》的修订，它禁止基于"怀孕、分娩、或其他有关医疗情况"的性别歧视。该法扩展了性别歧视的界定，将怀孕、分娩或有关的医疗情况纳入其中。它禁止在雇用、晋升、停职或解雇、或其他雇佣条款或条件中对这些情况加以歧视。[16]从根本上看，该法规定，如果雇主对其雇员提出残疾范围的话，必须像对其他任何残疾一样对待怀孕和分娩，必须将怀孕和分娩也包括在受保护的情况的计划中。[17]美国最高法院对**加利福尼亚联邦储蓄与贷款协会对 Guerra 诉讼案**（California Federal Savings and Loan Association v. Guerra）判决说，如果雇主对其任何雇员都不给予残疾假的话，他可以（但非必需）给因怀孕、分娩、或其他有关医疗情况而不能工作从而提出休假要求的妇女给予怀孕假，尽管男性雇员得不到类似的福利。[18]

□ 联邦机构准则

负责保证遵守上述法律和行政命令的联邦机构，颁布了它们自己关于这些问题的准则。这些**联邦机构准则**（federal agency guidelines）指由负责保证遵守联邦制定的公平就业法律的联邦机构颁布的准则，它们详细说明了这些机构建议雇主们在执行公平就业法律时所要遵循的程序。

关于雇员选拔程序的统一准则

例如，经 EEOC、公务员委员会、劳工部、司法部批准雇主使用的细则。[19]统一准则代替了过去单由 EEOC 制定的准则。它们就雇员甄选、档案保留、雇用前问询，以及反优先雇佣行动计划等问题提出"极力推荐的"程序。作为一个范例，准则详细说明，任何导致筛选出的人员中妇女或少数民族成员比例失调的雇佣甄选手段（包括但不仅限于笔试）首先都必须取得合法性。准则还详细说明雇主如何能使选拔手段合法化（这个程序将在本书第 15 章中讲述）。至于 OFCCP，则有它自己的《准则手册》。[20]

美国心理协会出版了最新的《教育心理测试标准》，许多专家期望这部表达测试权威一致意见的文献"将能在法庭上运用，以帮助法官解决在诉讼中有关……效度研究质量的争议。"[21]

EEOC 准则

EEOC 及其他机构也颁布更新版的准则，阐明和修改他们对有关血统歧视、年龄歧视，以及性骚扰一类问题的观点。[22]仅在 1992 年第一季度，联邦机构就颁布了几套规章和准则：EEOC 颁布了关于 1991 年《民权法案》和《美国残疾人法》的准则；劳工部颁布了有关移民的准则；联邦合同执行计划办公室出版了处理"玻璃天花板"审计（即对少数民族成员晋升存在着难以捉摸的障碍的企业的审计）的执行管理手册。[23]

历史地看，这些准则充实了用于实行公平就业法的程序。例如，EEOC 颁布的准则，就进一步阐释和修订了其关于年龄歧视的观点。[24]回顾 1967 年的《就业年龄歧视法》（经修订的），该法禁止雇主纯粹因年龄而歧视 40 岁以上的雇员和求职者。而后来的 EEOC 准则规定，通过在 40 岁以上年龄的人群中，依年龄在雇佣方面（或其他任何方面）为个人提供优先权实行歧视是非法的。因此，如果有两个人申请同一工作，一个 45 岁；另一个 55 岁，你不可能从年龄出发合法地拒绝那个 55 岁的人，并指望靠解释你雇用了 40 岁以上的人（在此案例中另一人 45 岁）就能为自己辩护。[25]

□ 性骚扰

性骚扰（sexual harassment）指基于性的，有实际干扰某人工作绩效或制造一种恫吓、敌对或令人不快的工作环境的目的和效果的骚扰。1991 年，克莱伦斯·托马斯法官的审问，引起公众对性骚扰问题的广泛注意，并可能触发了骚扰诉讼案的增多。现在，企业受到加倍的忠告要防范酿成性骚扰指控的情

形。[26]实际上，1991年第一季度EEOC受理的性骚扰诉讼比上一年同期增长了41%，EEOC开始研究确定性骚扰极其普遍的行业。[27]EEOC较早颁布了关于性骚扰的说明准则。这些准则规定，雇主有法定的责任保持工作场所不发生性骚扰和恫吓。[28]这些以及其他有关准则阐明，在这类行为具有实际干扰某人工作绩效或制造一种恫吓、敌对、或令人不快的工作环境的目的或效果的情况下，基于性的骚扰是违反《民权法案第七章》的。1991年的《民权法案》（后面将要讨论）增加和强化了这方面内容，允许故意歧视，包括性骚扰的受害者让陪审团审问，并允许受害人索取疼痛和痛苦赔偿金，如果雇主在此案中表现出怨恨，或对受害者个人的权利漠不关心，还可索取惩罚性赔偿金。[29]

EEOC准则将性骚扰界定为“不受欢迎的性接近、性委身要求，以及发生在以下任一情况下的言语的或身体的性性质的行为”[30]：

1．明确地或隐含地因个人的雇用期或条件导致屈从于这种行为。

2．个人对这种行为的屈从或拒绝被作为影响决定这个人是否被雇用的基础。

3．这种行为具有不合理地干扰个人工作绩效或制造一种恫吓、敌对、或令人不快的工作环境的目的或效果。

专家建议，EEOC和法院在确定一个企业是否有性骚扰倾向时要问以下两个问题：

1．该公司是否知道或是否应当知道出现了性骚扰？

2．该公司是否采取了什么行动去制止性骚扰？[31]

交换。最直接的是去证实雇员因拒绝上司的性接近要求而使自己的有形利益，如提薪或晋升受到了不利影响。例如，在一个案件中，一位雇员能够证明其能持续得到良好的工作成绩并得以提升，取决于她同意其上司的性要求。她证明，在初次向雇主申诉后，她遭到了不利的工作绩效评价、纪律惩戒性解雇、以及其他非难。[32]

由上司制造的敌对环境。并非总有必要去证明性骚扰有什么类似于降职、除名这样的有形后果。例如，在一个案件中，法院发现，男性上司的性骚扰对女性雇员的情绪和心理承受能力产生了极大影响，以至于使她感到自己不得不辞掉这份工作。因此，即使没有关于以性接近为交换的直接威胁或许诺，但这种性接近干扰了该妇女的工作绩效并制造了一种令人不快的工作环境这一事实，就足以证明发生了性骚扰。另一方面，该法院也不会把性骚扰解释为在雇佣过程中出现的、但没有对雇佣产生实际影响的任何性关系。[33]

由同事或非雇主制造的敌对环境。要证明是不是性骚扰，并非必须要证明性接近行为是由受害人的上司所为。雇员的同事（或甚至是雇主的客户）也可以导致让雇主对性骚扰行为负责的结果。在一个案件中，法院判定，雇主要求雇员穿着带有性挑逗色彩的制服，导致客户向雇员表达色情的看法和暗示；当该雇员提出不再穿那种制服时，就被解雇了。由于该雇主不能证明要求穿着那种制服与工作相关的必要性（而且因为只要求女雇员穿那种制服），法院裁决，实际上该雇主应对这桩性骚扰事件负责。EEOC准则也阐明，如果雇主知道或应当已经知道性骚扰行为，则雇主应对其非直接监管雇员的性骚扰行为负责。

美国最高法院关于性骚扰的首例判决是FSB的Meritor储蓄银行对Vinson诉讼案（Meritor Savings Bank，FSB v. Vinson）。这是美国最高法院关于性骚扰的首例判决。判决说，即使没有经迫害，即使是自愿的，只要敌对环境存在，就足以证明是性骚扰。该案于1986年六月判决。在该案中，有三个性骚扰问题摆在法院面前：（1）受害人未受到任何经济损害，这种敌对工作环境（在该环境中敌意是由于受害人的性别）是否违反《民权法案第七章》；（2）雇员自愿参与与经理的性活动是否构成雇主方对《民权法案第七章》申诉的有效答辩；（3）在雇主对该行为一无所知的情况下，雇主是否对主管人或同事的行为负有责任。[34]该法院的判决大致上承认EEOC准则，但在分裂投票中以5:4的多数拒绝发布关于雇主自动负责［问题（3）］的明确判决。但无论如何，该判决明确表示，该雇主应当为雇员建立一种容易接近的、行之有效的申诉性骚扰问题的程序。

雇主应当做什么

如果性骚扰诉讼是针对组织的，雇主可以采取步骤使其责任最小化。而且，雇主还可以采取步骤首先防止这种诉讼提出：

1. 必须严肃对待所有关于性骚扰的申诉。正如一个针对经理和主管人编写的性骚扰手册中所建议的那样："在面对性骚扰申诉时，或在工作场所看到性骚扰行为时，最适当的反应是处理好申诉，或制止那种行为。"[35]

2. 发布强有力的政策申明谴责这种行为。这种政策应包含切实有效的关于性骚扰的界定，详细说明对骚扰他人者可能采取的行动，明确规定对提出指控的雇员的报复行为是不会容忍的。例如图2—1提供的范例中声明：这种行为可能导致被解雇。

3. 使所有雇员都知晓禁止性骚扰的政策规定以及他们的权利。

4. 制定申诉程序。

5. 建立管理反应制度，包括高级管理人员立即做出反应和进行调查。

6. 开始对主管人员和经理人员进行管理培训，以提高他们对这类问题的认识。

7. 对参与性骚扰的管理人员和雇员予以纪律惩戒。

8. 保管好关于申诉、调查，以及所采取行动的记录。

9. 进行离职谈话，让离职者充分表达抱怨并在离职原因上签名。

10. 定期修改性骚扰政策。

11. 利用定期书面态度调查、热线电话、提案箱及其他反馈手段，鼓励向上反映意见，以发现雇员对任何性骚扰迹象的情绪并让管理人员知晓。[36]

> 本公司的态度是，性骚扰是破坏雇佣关系正直性的不正当行为方式。没有任何雇员，无论是男是女，应接受来由不明的和不受欢迎的性表示或性行为，无论是言语的还是身体的。性骚扰不包括社会常规性的偶尔恭维话。它是指不受欢迎、冒犯个人、损坏道德、从而干扰工作效益的行为。这种行为可能导致纪律惩处直至开除。

图2—1 性骚扰政策范例

资料来源：商业情报交流有限责任公司：《经理与主管人性骚扰手册》，46页，1991。

个人可以做什么

确认自己受到了性骚扰的雇员，无论是男是女，都可以采取几个步骤去消除问题。第一步应是向骚扰者及其上司提出停止性表示的口头要求，表明这种行为是不受欢迎的。对于受到侮辱的人来说，下一步是给骚扰者写封信。这封信应是低调的、恳切有礼的。信的内容分成三个部分：第一部分应详细地陈述写信人看到的事实："这就是我认为发生的事……"（包括全部事实和相应的日期)。在信的第二部分，写信人应描述自己的感受和自认为已经受到了的伤害(例如："你的行为使我觉得很可怕"；"我深感窘迫……")。这里要提到与惊愕、疑惑等情绪带来的任何感觉上或实际上的付出或代价。接下来，写信者应说明其下一步所希望出现的情况。例如"我请求，从今以后我们只有纯粹的工作关系。"根据专家意见，如果可能的话，这个写信者应亲自去送这封信，以保证信送到收信人手上，并知道信到达的时间；如果必要的话，在送信时应有一个见证人陪同写信人一起到场。最后，受害人应向骚扰者的经理或人力资源主任（或同时向这两个人）口头或书面报告这种不受欢迎的行为和自己未成功的解决问题的努力。这无疑会导致这样一种状况：雇主已得知骚扰者的行为是不受欢迎的，雇主方有义务去进行调查并采取确有保证的纠正行动。如果这封信和向雇主提出的申诉还不够的话，受害者应向 EEOC 在当地的办公室提出必要的申诉。[37]如果骚扰性质严重的话，受害人也可以向律师咨询有关口头威胁和动手殴打、故意施加感情折磨、禁令救援以及得到赔偿和罚款等问题。

□ 以往有关公平就业机会的判决精选

Griggs 对 Duke 动力公司诉讼案

Griggs 对 Duke 动力公司诉讼案（Griggs v. The Duke Power Company）是由最高法院判决的案件。在此案中，原告认为其雇主关于煤炭装卸工要有中学毕业学历的要求是不公正的歧视。在有利于原告的判决时，该法院判定，歧视不必是公然违法的行为，雇佣活动必须与工作绩效相关，该雇主的举证责任是证明该雇用要求是与工作相关的。Griggs 是一个划时代的案件，因为最高法院用它来界定什么是不公平歧视。在这个案件中，申请煤炭装卸工工作的求职者 Willie Griggs 控告 Duke 动力公司。该公司要求其煤炭装卸工须有中学毕业学历。Griggs 指控这个要求是非法歧视，因为它与在该工作中取得良好绩效无关(无效理由)，而且因为这个要求使得申请该工作的被拒绝的黑人多于白人。

在此案中该公司败诉。法院的判决是没有异议的。在其书面意见中，主法官 Burger 阐述了影响公平就业法的三条重要准则：（1）法院判决雇主方不必是公然违法的。也就是说，不必证明雇主故意歧视雇员或求职者，而只需证明事实上出现了歧视。(2) 法院判定，如果某雇用规定对受保护阶层成员有不一样的（有差距的）影响，则必须证明它（在本案中是要求有中学毕业学历）是与工作相关的。在 Burger 法官的讲话中谈到：

法律不仅禁止公然歧视，也禁止形式上公正而实际上歧视的行为。检验标准是业务必需。如果一个产生排斥黑人效果的规定不能被证明是与工作绩效相

关的，那么，这个规定就是法律所不准许的。[38]

Burger 主法官的看法也清楚地确定了雇主方的举证责任是证明雇用规定是与工作相关的。因此，如果这个雇用规定（在本案中是要求有中学毕业学历）对被保护阶层成员造成有差距的影响的话，该雇主必须证明它是胜任该工作所必需的。

Albemarle 纸业公司对 Moody 诉讼案

Albemarle 纸业公司对 Moody 诉讼案（Albemarle Paper Company v. Moody）是最高法院判决的案件。判决说，必须用文件证明工作测试的合法性，雇员工作绩效标准必须是一致的。在 Albemarle 案中[39]，最高法院阐述了如何使选拔测试一类雇佣活动合法化的问题。在 Griggs 案中，最高法院判决甄别手段（如测试）必须是与工作相关的或有效的，测试中设计的工作活动必须与实际工作中的活动相关。Albemarle 案的重要性在于，在此案中，最高法院更具体详细地说明了雇主如何使其所采用的甄别手段合法化，也就是说，他如何证实测试或其他甄别手段是与工作相关或能预测工作绩效的。在该案中，法院强调，如果要使用测试去选拔工作候选人，那么首先必须对工作性质及其具体的职责义务进行仔细分析并制成文件。同样，法院判定，有关从事该工作的雇员的工作绩效标准应当是清晰的和一致的，这样，雇主就能明智地确定哪些雇员工作绩效比其他雇员要好。

在得出判决的过程中，法院也引用了 EEOC 准则中有关可接受的选拔程序的规定，并使这些准则成为"本土的法律"[40]。具体说来，法院的判决推动了 EEOC 关于使雇佣活动合法化的程序合法化准则细则的制定。[41]

1989－1991 年的公平就业机会法律

□ 多变的最高法院

概述

在为妇女和少数民族工作场所的诉讼案件斗争 30 多年之后，1989 年最高法院的一系列判决标志着人权保护范围趋于变窄。这种变化是由几个因素（包括给最高法院加上几个保守主义者）造成的。但是，无论这些因素是什么，结果是相当引人注目的。例如，在一个案件（Wards Cove 对 Atonio）中，该法院以 5:4 的投票结果判决，雇主不必证实像测试一类特殊业务活动的合法性或对经营运作的必需性，即使根据统计资料这种活动显然是歧视活动。对这些案件的判决对于公平就业机会活动非常重要，因此，以下我们将作比较详细的回顾。

Price Waterhouse 对 Hopkins 诉讼案

该案背景如下：[42]1982 年，原告、一位妇女被提名为她曾为之工作的会计公司的候选合伙人。其时该公司有 662 个合伙人，其中有 7 名妇女。1982 年

有 **88** 人被提名为候选合伙人，其中只有一名妇女，也就是本案原告。在这 88 名候选人中，有 47 人成为合伙人，21 人落选，20 人作为来年再进一步考虑的候选人。这名起诉的雇员已经在与国务院的业务活动中为该企业引进了2 500 万美元，但她的提升问题仍未落实、有待进一步考虑。于是她根据《民权法案第七章》提出诉讼。

在审问中发现了她未被提升的合法和非法因素。她证明自己的性别是不提升她的一个非法因素。同时，雇主证明"招人讨厌"是不提升她的合法理由。她赢得了这场诉讼并取得了上诉权，但美国最高法院最后（1989 年 5 月 1 日）推翻了美国哥伦比亚周边地区的上诉法院的结论。最高法院裁决，由于她招人讨厌，无论如何都不应当提升她。[43]

Wards Cove 食品公司对 Atonio 诉讼案

Wards Cove 对 Atonio 诉讼案（Wards Cove v. Atonio）是由美国最高法院判决的。Wards Code 案的重要性在于最高法院的判决使得更难以证实起诉雇主的非法歧视（有差距的影响）诉讼案。**有差距的影响**（disparate impact）是指在申请某职位的受保护阶层成员比例与得到该工作的受保护阶层成员比例之间存在着差距。**有差距的处理**（disparate treatment）是指受保护阶层的比例与得到该工作的受保护阶层成员比例存在人为的差距，这种差距为未经证实的人为的差距。

最高法院办理了长这 15 年的阿拉斯加大马哈鱼罐头工厂涉嫌种族歧视案。[44]该案的事实如下：该罐头工厂的非技术工作绝大部分由非白种阿拉斯加人，即日本裔、菲律宾裔、华裔，以及土著阿拉斯加裔阿拉斯加人承担。

而工资较高的非罐头制造工作（木工、会计等）绝大多数由从西雅图地区招来的白人雇员担任。在 Wards Cove 食品公司，罐头制造工与非罐头制造工的食宿条件是有差异的。占据优势的白种非罐头制造工被安排在比较理想的、隔离得较好的房子里合住。该罐头厂的少数种族雇员起诉，指控该罐头工厂的雇佣活动歧视他们，并且还阻止他们得到工资较高的工作。初级法院的判决含混不清；而美国最高法院的裁决则有利于雇主。为理解最高法院的 Wards Cove 判决的重要性，我们必须回顾一下几年前的情况。1964 年国会的《民权法案》（如前所述）阐明，雇主不能根据种族、肤色、宗教、性别、以及血统施加歧视。在 Griggs 对 Duke 动力公司诉讼案（前面也论述过）中，最高法院界定了不公正歧视的内涵，并将雇主的举证责任确定为，在拟议的雇佣活动对受保护阶层成员造成有差距的影响的情况下，雇主要证明该活动是与工作相关的。在 Griggs 案中，法院还对有差距的影响给予了界定，判定雇主制定有貌似公正（例如 Griggs 案中关于所有雇员都要有中学毕业文凭的要求）但实际上歧视的政策规定或活动。[45]在 Griggs 诉讼案之后，要证明受到了非法歧视通常只需要用统计资料证明存在着有倚重的情况。例如，求职者或雇员可能只须证明一类工作主要由白人占据，而另一类吸引力差一些的工作是由黑人承担的。做好统计案例后，举证责任就转为由雇主证明其雇佣活动服务于必要的经营目的，即所谓经营必需抗辩。在这种情况下要准备好抗辩极其昂贵，以至于很多雇主都不愿去尝试。

Wards Cove 案基本上完全改变了那种状况。根据 Griggs 案，一旦歧视被雇员所证明，案情就发展为由雇主用合理的经营需要证明其活动是有道理的。[46]根据 Wards Cove 案，统计上的不平衡本身不再证明有差距的影响，而雇员/求职者必须证明统计上的不平衡是由雇主的雇佣政策或活动造成的。[47]

Patterson 对 Mclean 信贷联合会诉讼案

最高法院对 Patterson 案的判决进一步弱化了少数民族和妇女的权利。该案的基本事实如下：原告雇员证明她的主管定时盯着她看，每次几分钟；给她布置太多的任务，使她感到压力太大；给她的任务包括扫地和倒垃圾一类不分配给白人雇员做的事情。她证明，有一次她的主管告诉她说，人们知道黑人工作得比白人慢。她还断言其主管在雇员会上批评她而不对白人雇员进行类似的批评。

Patterson 案的主要问题涉及 1866 年《民权法案》第 1981 款认可的权利。尤其是在 70 年代后期和 80 年代初期，第 1981 款（而非比较近期的《民权法案第七章》）被越来越多地用来抨击雇佣中的种族歧视，因为它允许原告索取赔偿和罚金（在欠薪之外），涵盖了所有雇主而不论其雇用的雇员数量多少，并规定有陪审团审问（这是根据《民权法案第七章》不可能得到的）。

在 Patterson 案中，法院说原告不能利用第 1981 款。它判定，如果其申诉涉及拒绝签定合同或损害个人履行其所签订合同的能力，少数民族成员和妇女可以利用 1866 年人权法案第 1981 款。法院说本案不涉及上述两条的任何一条，故第 1981 款不适用于本案。[48]

Martin 对 Wilkes 诉讼案

Wilkes 案开始于 1974 年，最高法院于 1989 年 6 月 12 日做出判决。在 NAACP 和七名黑人消防员因种族歧视而起诉亚拉巴马州伯明翰市时，此案就开始了。此案达成调解，该市同意每提升一名白人就提升一名黑人。这就产生了一个承诺判决，其中法院允许诉讼双方以他们已达成的一致意见解决争端。其后，一群白人消防员控告该市，力图阻止该判决实施。他们说这个判决对白人消防员会有歧视作用。这个案子涉及反优先雇佣行动的问题（我们将在本章后面的内容中讲到这个法案），意味着雇主所做的努力是用于消除以往歧视的当前影响。

像 NAACP 与黑人消防员之间达成的那种调解表明，直到 Wilkes 案时，该雇主仍受保护（靠一纸法院承诺判决）免遭愤愤不平的白人消防员的起诉。例如，白人消防员不能控告其雇主什么人、什么时候按这个承诺判决行事，同意提升一定比例的黑人。你可以合理地假设，如果雇主不再被保护免受白人控告的话，他们可能很不情愿达成这样的反优先雇佣行动协定。正是 Wilkes 判决剥夺了对雇主的这种保护。法院以 5:4 的投票结果同意，不属于导致承诺判决的原法院诉讼程序双方的人，或不同意该承诺判决的人不受该判决约束，可以提出关于反向歧视的控告。所以说，Wilkes 判决是当时法律中的一个变化。在它之前，大多数联邦上诉法院都判定承诺判决一旦生效便不可控告。[49]

含糊的信号:最高法院 1991 年有关《民权法案第七章》的判决

1991 年 3 月，最高法院发布了两个有关 1964 年《民权法案第七章》的判决。这两个判决在某种程度上给专家们传递了有关最高法院在保护雇员权利方面意向的一些含糊的信号。一个判决即 Johnson 操纵装置公司案判决维护了雇员权利；而同时另一个判决，阿拉伯美国石油公司等诉讼案判决则似乎限制雇员权利。[50]

在 Johnson 操纵装置公司案中，最高法院从根本上判决说，《民权法案第七章》禁止企业可能竭力想发布的各种特殊性别保护政策。在这个特定的案件中，Johnson 操纵装置公司制造汽车电池。由于导线是电池生产中的主要组成部分，因此在 Johnson 操纵装置公司的工作场所中空气传播导线的数量通常很大。为此，1982 年该公司实行了工作场所"胎儿保护政策"。它不允许任何育龄妇女从事涉及空气传播导线的工作。1984 年，一群妇女对这个政策提出控告，最后，最高法院袒护她们，取缔了该公司的胎儿保护政策。

在阿拉伯美国石油公司等诉讼案中，法院判决说，《民权法案第七章》针对歧视的保护政策，不能延用到美国公司在外国的经营机构。在此案中，原告 Ali Boureslan 是入了美国籍的公民，受雇于 Aramco 的休斯顿于公司做成本工程师。受雇一年后他要求调到 Aramco 的沙特阿拉伯公司工作。此后他一直在该公司工作，直到 1984 年被解雇。接着，他根据《民权法案第七章》提出诉讼说，他受到了骚扰，最后因种族、宗教和血统的缘故被解雇。美国最高法院最终判决说，国会有权力用治外法权实施其法律，但由于该法令没有规定在国外实施的机制，因此国会不能考虑在国外实施该法。根据这一点，美国企业安置在海外的雇员不再受《民权法案第七章》的保护。

1991 年至今的公平就业机会法律

□ 1991 年《民权法》

1991 年《民权法》(Civil Rights Act of 1991)(CRA 1991)规定了雇主的举证责任，允许要求赔偿和罚款。最高法院的 Wards Cove 案判决以及 Patterson 案判决等对根据公平就业机会法保护妇女及少数民族成员产生了限制作用。这促使国会通过了 1991 年《民权法》。1991 年 11 月，1991 年《民权法》由布什总统签署生效。CRA 1991 的根本作用是推翻了美国最高法院的几个判决(包括 Wards Cove, Patterson, Price－Waterhouse, Martin 对 Wilkes, 以及阿拉伯美国石油公司等判决)。而且，像我们所见到的那样，它的作用不仅在于将局面恢复到最高法院做出这些判决之前的状态，而且还补充了法规，进一步强化了雇主及其经理、主管遵守 EEOC 法律精神和文字规定的重要性。

举证责任(Wards Cove 案)。在 Wards Cove 案之前，公平就业诉讼程序大致上是这样的：原告(也就是被拒绝的求职者)必须证明雇佣活动(例如测试)对特定人群可能造成有差距的影响。例如，对雇员提出要能举起沉重的分

量的要求可能就无意地歧视了妇女。[51]一旦原告证明了这种有差距的影响，雇主就必须证明被起诉的活动是与案件中所讨论的那个职位的工作相关的。例如，提出以上那个要求的雇主就必须证明“举起沉重的分量”的要求是那个职位的实际需要，如果不符合那个要求业务就无法运行。在 Wards Cove 案中，最高法院说雇主不再负有证明所提出的要求（举起沉重的分量）是业务之必需的举证责任。该雇主只须证明业务的正当理由，然后，举证责任便又转移给原告。而原告则必须证明提出那个要求是有意歧视其少数民族成员。这对于原告来说是难以做到的。

1991 年《民权法》驳回了最高法院的观点，基本上将 EEOC 局面又恢复到 Wards Cove 案之前的状态。由于 CRA 1991 的通过，雇主再次担负证明业务必需，而非业务正当的举证责任。

赔偿金（Money Damages）。新的《民权法》第 102 款规定，控告有意歧视的雇员可以要求：（1）损失赔偿（对“未来金钱损失、感情痛苦、损害、不便、精神烦恼、生活享乐损失，以及其他非金钱损失”的偿付）；（2）罚金，如果可以证明雇主“以恶意或漠不关心的态度对待受联邦保护的受害人权益”[52]来施加歧视，则可要求罚款。

这是对 1991 年以前主流状况的明显改变。在那以前，没受经济损失的有意歧视受害人和根据 1964 年《民权法案第七章》提出诉讼的受害人，都不能要求赔偿和罚款。他们所能期望的只是重新恢复工作（或得到某一特定工作）。他们也可以得到欠薪、律师费以及诉讼费。而现在，非法歧视的受害人，包括性骚扰受害人，还可以要求赔偿和罚款。这当然增加了雇主的风险。这也可能使很多雇主会更加愿意在法庭外调解诉讼问题。它肯定会使雇主更注意避免引起这种诉讼的情况发生。

根据 1866 年《民权法案》进行雇佣和晋升（Patterson 案）。如前所说，根据 1866 年的《民权法案》第 1981 款提请诉讼有一些好处。在 Patterson 案中，美国最高法院判决，一旦受雇，该法不能保护雇员免受歧视，例如在晋升、解雇等方面的歧视。1991 年的《民权法》推翻了 Patterson 案的判决，并明确规定，第 1981 款适用于各种工作场所的种族和血统歧视案，即使歧视是在雇佣后发生的。[53]

混合动机（Price－Waterhouse 案）。在 Price－Waterhouse 案中，最高法院裁决，如果基于非歧视性原因无论如何都要采取一个人事决策，那么，该决策还存在歧视性原因这个事实不足以证明歧视。另一方面，1991 年《民权法》规定：

> 在起诉方证明种族、肤色、宗教、性别、血统是任何雇佣活动的动因的情况下，即使活动还有其他动因，非法雇佣活动的罪名也成立。[54]

也就是说，根据新的《民权法》，雇主不可再通过证明没有歧视动机也会采取同样行动来回避责任。[55]

承诺判决（Martin 对 Wilkes）。Martin 判决的意义在于允许未包括在反优先雇佣行动承诺判决中的人随后控告雇主反向歧视。CRA 1991 改变了该判决。具体判决为，在当时实际上已经注意到该承诺判决的人（或当时完全有机会提出异议，或通过某些有相同利益关系的人提出异议的人）不能在几年后回头对该承诺判决提出控告。换言之，对承诺判决（其往往被用于制定反优先雇

佣行动方案）的随后控告又会变得难以提出，正如 Martin 对 Wilkes 案判决前的情况一样。

国外雇佣（阿拉伯美国石油公司案判决）。回顾在这个案件中，最高法院曾判决说，1964 年《民权法案》不适用于美国以外的地方。CRA 1991 规定，该法案适用于美国以外的地方。具体地讲，现在该法案适用于在美国公司海外机构中工作的身为美国公民的雇员。

CRA 1991 的其他条款。这个新的《民权法》包含两个新的、将会对雇佣法产生影响的条款：(1) 该法案第 107 款可能实际上使少数民族成员证明歧视变得更难一些。该款规定，不能通过"调整"以"改变与基于种族、肤色、宗教、性别、血统进行的测试相关的雇佣结果"。迄今为止，一些雇主可能还让测试得 80 分的少数民族求职者得以雇用，而同时非少数民族求职者须在测试中得 90 分才能得以雇用。根据 CRA 1991，不再允许雇主做这样的调整。[56]

最后，CRA 1991 可能会成为打响突破阻碍妇女和少数民族提升晋级的"玻璃天花板"之战的第一枪。"玻璃天花板"是指通常阻碍妇女和少数民族得到提升晋级的微妙或也许无意和无形障碍的总称。例如，"玻璃天花板"可能包括：高尔夫俱乐部成员和去看足球比赛是男性经理人员的专利，而女性和少数民族成员则习惯地被拒之门外。1991 年的《民权法》没有取缔这种"玻璃天花板"。但是，它建立了一个研究这个问题的委员会。

□《美国残疾人法》

1990 年 7 月布什总统签署了《美国残疾人法》(Americans with Disabilites Act, ADA)。该法第一章规定禁止对残疾人施加雇佣歧视。[57]ADA 关于雇佣的条款于 1992 年 7 月开始生效。从那时起，禁止雇用 25 人及 25 人以上的雇主在工作申请、雇用、解雇、报酬、提升、培训，或其他雇用时间、条件以及特权等方面对素质合格的残疾人施加歧视。[58]到 1994 年 7 月，该法所管束的雇主对象已改为雇用 15 人及 15 人以上的雇主。

颁布实施《美国残疾人法》为减少或消灭歧视残疾人的严重问题。参议院劳工及人力资源委员会估计，有 4 300 万美国人身患残疾，有 2/3 的 16 岁～64 岁的残疾人没有被雇用，尽管他们想工作。一名患有严重关节炎的妇女被一个学院拒绝雇用，因为一个理事认为"一般学生不应当看到她"；哈佛法学院的一名盲人学生三次被不同单位拒绝雇用。这些例证以及对 600 家公司的情况调查使立法人确信需要 ADA。[59]

该法禁止雇主对素质合格的残疾人施加歧视。它还规定，雇主必须为有身体或精神局限的人提供"适当的条件"，除非提供这些条件对该企业是一种"过分的难题"。

了解该法的核心术语界定对理解它的影响是很重要的。例如，没有列出具体残疾，而是由 EEOC 关于 ADA 的实施条例规定，在一个人患有实际限制其一项或多项生活活动的身体或心理损伤的情况下，这个人是残疾人。这些条例还规定，损伤包括各种生理失调或病症、表面毁容，或影响一个或几个身体系统的组织损伤，以及任何心理或生理失调。[60]另一方面，该法进一步确定了不被认为残疾的病症，包括同性恋、两性恋、窥阴癖、嗜赌狂、纵火狂，以及因

目前非法用药导致的某些失调。[61]

当然，光有残疾并不等于具备工作的资格。该法禁止歧视资格合格的人，也就是借助（或不用）适当的条件就可以履行基本工作职能的人。这就意味着个人应具备必需的技能、教育背景，以及完成特定职位基本职能的经验。工作职能是最基本的，因为它是工作存在的原因。或者说，因为工作职能非常具体，因此雇用某人来从事某工作是因为他或她具备履行这种特定职能的能力。

如果这个人不能按现在的结构开展工作，则要求雇主提供“适当条件”，除非提供这种条件对该雇主来说是一个“过分的难题”。适当的条件可能包括重新设计工作；修改工作时间安排；或修改或购置设备和其他器械以帮助该人开展工作。

ADA 给雇主规定了某些法定义务：[62]

1. 如果一个残疾人资格合格并能完成工作的基本职能，雇主则不能拒绝为该人提供这份工作；如果此人资格合格但不能履行工作的基本职能，雇主必须为其提供适当的条件，除非提供这种条件会给雇主带来过分的难题。一位专家指出，出于对未来伤害风险的考虑而拒绝雇用残疾人的案件将成为根据 ACA 起诉的最大一类案件。他说，必须根据一个一个具体情况进行决策，而不要制定一揽子决策排除所有有残障的人。[63]

2. 不要求雇主降低现有的工作绩效标准，只要这些标准是与有关工作相关，并统一适用于所有从事或申请有关工作的人的就行；可能导致根据残疾程度淘汰个人的测试和制定其他资格标准必须与工作相关并符合业务需要。

3. 雇主不可在雇用前询问个人的残障情况。但是，雇主可以询问有关个人履行特定工作职能的能力等问题。同样，也不能要求进行雇用前体检或考查病史，但雇主可以根据雇用后体检结果调整所安排的工作。

4. 雇主应当检查工作申请表、面试程序，以及工作说明书。例如，雇主不能问求职者有关其健康、残障、病史，或以前工作的报酬要求等方面的问题。[64]

5. ADA 不要求雇主制定工作说明书，但制定工作说明书可能是可取的做法。正如一位专家所说：“在 ADA 任何实际的法律活动中，一个至关重要的提问就是，该职务所包括的基本职能是什么？例如，如果一个有残疾的雇员因不能执行某一特定职能而被解雇，没有包括该工作职能说明内容的工作说明书，就难以让法院相信该职能真的是该工作的基本组成部分。”[65]

□ 州和地方有关公平就业机会法律

除联邦的法律之外，各州以及很多地方也禁止就业歧视。

一般说来，州和地方法律的作用是进一步限定雇主对求职者和雇员的待遇。在很多情况下，州公平就业机会法的约束对象包括联邦法律所没有涵盖的雇主（比如那些雇用 15 人以下的雇主）。[66]同样，一些地方政府将年龄歧视法的保护对象扩展到年轻人，不仅禁止歧视 40 岁以上的人，而且也不许歧视 17 岁以上的青年人。例如，登广告招募“成熟的”求职者为非法行为，因为这可能阻碍一些青少年来申请。要点是许多雇主的各种行为根据联邦法律可能是合法的，而根据州和地方法律是非法的。[67]州和地方政府公平就业机会机构（通常叫作人力资

源委员会、人际关系委员会或公平就业委员会)负责执行公平就业程序。EEOC收到歧视申诉后,通常会给有相应司法权限的州和地方机构留出一定时间。然后,如果没有得到圆满解决,则该诉讼又提交回 EEOC 去解决。

表 2—1 总结了主要的公平就业机会法律、行政命令,以及机构准则。

表 2—1　　　　重要的公平就业机会法律一览表

法　案	作　用
1964 年《民权法案第七章》修正案	禁止种族、肤色、宗教、性别、血统歧视,由 EEOC 制定
行政命令	禁止与联邦签订了 1 万美元以上合同的雇主(及其子承包商)进行雇佣歧视;成立联邦执行管理办公室;要求制定反优先雇佣行动计划
联邦机构准则	说明有关性别、血统及宗教歧视的政策,以及雇员选拔程序,例如,关于测试合法性的要求
最高法院判决: Griggs 对 Duke 动力公司 Albemarble 对 Moody	裁定:工作要求必须与取得好的工作成绩相关;要证实的歧视不必是公然的;雇主的举证责任是证明有关资格要求是合法的
1963 年《公平工资法》	要求对从事同样工作的男工和女工给予同样的工资
1967 年《雇佣年龄歧视法》	禁止在任何雇佣方面歧视 40 及 40 岁以上的人
州和地方法律	通常涵盖联邦法律没有涵盖的很小组织
1973 年《职业恢复法》	要求按反优先雇佣行动雇用和提升残疾人,并禁止歧视残疾人
1978 年《怀孕歧视法》	禁止在雇佣中歧视怀孕或处在与怀孕有关情况下的妇女
1974 年《帮助越战时期军人退役重新就业法》	要求将反优先雇佣行动用于越战时期军人退役后的雇用
Wards Cove 对 Atonio 诉讼 Patterson 对 Mclean 信贷联合会诉讼	最高法院的判决使人更难以证明雇主的非法歧视行为
Morton 对 Wilks 诉讼	此案允许对承诺判决提出诉讼,并能对某些反优先雇佣法案计划产生消极作用
1990 年《美国残疾人法》	强调大多数雇主必须为残疾雇员提供适当的工作条件,禁止歧视
1991 年《民权法》	推翻了 Wards Cove 案、Patterson 案,以及 Martin 案判决;重新规定雇主的举证责任,并允许受害人索取歧视赔偿和罚金

对有关歧视诉讼的防御

□ 什么是不利影响

不利影响在歧视活动诉讼中扮演核心角色。今天,根据 1991 年的《民权法》(以及 Wards Cove 案之前的法律),一个确信自己已经受到歧视的人只需建立一

个表面上歧视证据确凿的案子。也就是说，证明雇主的选拔程序对受保护的少数民族成员已经产生了**不利影响**(adverse impact)。“不利影响涉及导致在雇佣、安置或晋升活动中，相当大比例的少数民族候选人被拒绝的整个雇佣过程。”[68]

它意味着什么呢？如果一个少数民族（受保护阶层）求职者觉得自己受到了歧视，他只需证明是你的选拔程序对他那个少数民族群体产生了不利影响（例如，如果有80％的白人求职者通过了有关测试，而只有20％的黑人求职者通过了该测试）。那么，一旦这个雇员证明了他的观点，举证责任就落在了你，即雇主身上。证明你的测试、空白申请表、面试等等是有效预测有关工作绩效的手段（并且是公平、平等地应用于少数民族和非少数民族成员），就成了你的任务。

□ 如何能证明不利影响

实际上，求职者要证明你的人事程序之一（比方说选拔测试）对受保护阶层有不利影响并不太难。可以采用四个基本方法来证明：

1. 有差距的拒绝率。这是用以确定不利影响的一个测试，通过它可以确定受保护阶层成员被拒绝率与其他人被拒绝率有差异。指对少数民族成员与其他人群被拒绝的比例进行比较。例如问：“申请特定工作的人中黑人的比例与被录用的人中，黑人的比例是否有差距?”或者问：“按比例看，在你给所有求职者的书面考试中，黑人考试不及格的是否比白人多?”如果对上述任何一个问题的回答为是，则你和你的企业就可能面临诉讼案。

联邦机构采取一种方式来确定什么情况下真的存在有差距的拒绝率。其准则规定：“任何少数民族或妇女人群入选率低于最高人群入选率的4/5或80％的选拔率一般会被视为不利影响。”例如，假设有90％的男性求职者被录用，而只有60％的女性求职者被录用。60％低于90％的4/5，那么，就可确定，在有关的联邦机构中存在着不利的影响。[69]

2. 有限制政策。**有限制政策**（restricted policy）是指证明雇主（有意地或无意地）采用雇佣政策排斥受保护阶层成员的雇佣活动。在这方面问题通常是明显的。例如，被披露的拒绝雇用身高6英尺以下的男性的政策。有限制政策的这些证据足以证明不利的影响并使你面对诉讼。

3. 人口比较。这是指将一个企业的少数民族雇员比例，与周围社区一般人口中少数民族人口比例进行比较。[70]这种方法在实际应用中可能是比较复杂的。对某些工作来说(比如手工劳动者或秘书)，将少数民族雇员比例与周围社区少数民族人口比例进行比较是有意义的，因为这些雇员事实上是从周围社区雇来的。但是，对某些工作，比如工程师工作来说，周围社区可能不是有关的劳动力市场，因为可能要在全国范围招募这些人。因此，确定一个雇主是否雇佣了足够的黑人工程师，可能牵涉到要确定在全国范围而不仅是在周围社区能得到的黑人工程师的数量。因此，在这里，确定有关的劳动力市场是主要任务。

4. McDonnell－Douglas 测试。这种方法（其产生于 McDonnell－Douglas 公司的一个案件）涉及证明某求职者合格，但却被那个仍在为有关职位寻找求职者的雇主所拒绝。它被用于（故意的）有差距处理的情况而不是（无意的）有差距影响（采用1－3方法的）。用这个方法时，被拒绝的少数民族候选人可

利用美国最高法院颁布的以下准则：(1) 他或她属于受保护阶层；(2) 他或她申请并有资格得到该雇主正在招募求职者的那份工作；(3) 尽管资格合格，但他或她还是遭到了拒绝；(4) 在拒绝他或她之后，该职位仍然空缺，该雇主继续在与控告人资格相同的人中寻找求职者。如果所有这些情况都存在，那么，一个看来证据确凿的有差距处理案就成立。这时，要求雇主清楚地说明其行为为非歧视行为的正当理由，并要提供证据而不是证明基于那个理由产生了此行为。如果雇主满足了这个比较容易的标准，则原告就要负责证明雇主所陈述的理由只不过是其进行非法歧视的借口。

提起歧视诉讼案：小结

假设你根据测试的得分拒绝了少数民族求职者的申请（尽管可能还有一些其他的雇佣活动，如面试提问、其填写的申请表等）。又假设此人确信自己因是少数民族成员而受到了歧视，并决定对你公司提起诉讼。

此人必须做的全部事情就是证明你的测试对其所属的那个少数民族的成员有不利的影响。其可用以下四种方法证明存在这种不利影响：有差距的拒绝比率，有限制政策，人口比较，以及 McDonnell－Douglas 测试。一旦其向法院证明了不利影响的存在，举证责任就落到了你，即雇主身上。接着，你就得对歧视控告进行辩护。在这一点上，雇主大概可利用以下两点进行辩护：实际职业资格（BFOQ）答辩和业务必需答辩。可以用其中任何一个来证明已被原告证明对某个少数民族的成员有不利影响的雇佣活动是正当的。[71]

□ 实际职业资格

雇主可用来对歧视指控进行抗辩的一个方法是，说明有关雇佣活动是确定是否胜任有关工作的**实际职业资格**（Bona Fide Occupational Qualification, BFOQ）之必需。具体地说，《民权法案第七章》规定："在特定的宗教、性别、血统是特定业务或企业正常经营所必需的正当的实际职业资格的情况下，雇主根据宗教、性别、血统雇用雇员……不应作为非法雇佣活动。" BFOQ 是对《公平就业机会法》的法定例外。它是被写进法律条文的例外，它允许雇主在规定的非常具体的情况下施加歧视。BFOQ 例外通常由法院作严格的说明。作为一个实际问题，它主要（但不是广泛地）被用于针对故意性的年龄歧视控告进行答辩。从根本上说，BFOQ 是对基于故意歧视的直接证据的有差距处理案的辩护，而不是对（无意的）有差距影响性歧视的辩护。

BFOQ 年龄

《雇佣年龄歧视法》（ADEA）的确允许在年龄是 BFOQ 的情况下的有差距处理行为。例如，在联邦资格规定年龄限制的情况下，比如联邦航空机构规定飞行员的最高年龄为 64 岁，年龄就是 BFOQ。扮演年轻的或年老的角色的演员，或为专为年轻或年老的消费者设计的产品做广告或搞促销人，也是年龄可能成为 BFOQ 的情况。再例如，公共汽车公司制定的有关公共汽车司机最高年龄的雇佣政策，已被法院判定为 BFOQ。法院说，公共汽车业的关键任务是安全地运送乘客，有对司机最高年龄的规定，雇主可以尽量录用可得到的合格

雇员。[72]最高法院对西部航空公司对 Criswell 诉讼案的判决看来也是在根据 ADEA 限定 BFOQ。在此案中，法院判决说，该航空公司不能对飞行工程师规定强制退休年龄（60 岁），即使可以对飞行员做这样的规定。同样，在 Johnson 对 Baltimore 市长和市政参议会诉讼案中，最高法院判决，Baltimore 市不能规定消防员 55 岁退休。

从历史上看，有些雇主用"过分合格"作为拒绝年龄较大的求职者的策略。但今天，这样做风险很大，陪审团会裁决这种方法是非法的。[73]在另一个案件中，一个广播电台将其总体节目设计从以小提琴演奏为特点的"美妙音乐"改为比较轻快的"悠闲收听"风格，并基于 40 岁以上的无线电唱片音乐广播员不适合这种新风格的假设，解雇了所有 40 岁以上的广播员。美国芝加哥的上级法院做出了有利于这些广播员的裁决。裁决说，应该让人试听他们的广播并给他们以改变风格的机会。[74]

过去几年来，对州及地方机构的有关雇佣年龄歧视的诉讼案数量大增。导致这种局面的原因包括：老年雇员人数增加；好战的老年雇员增加；公司缩减规模；可得到双倍赔偿的期望（因为原告可以受《雇佣年龄歧视法》的保护）。[75]

雇主对这种 ADEA 控告的抗辩一般不外乎以下两类：BFOQ 或 FOA（年龄以外的因素）。雇主利用 BFOQ 进行抗辩，承认其人事决策基于年龄，但同时极力通过证明此决策是正常经营之合理需要来说明决策是正当的（例如，某航空公司可能坚持说飞行员最高年龄规定是安全运送乘客之必需）。提出 FOA 抗辩的雇主一般争辩说，基于年龄以外的某些业务因素，比如被解雇者的不良工作绩效，其行为是正当的。

BFOQ 宗教

在要求雇员参加其特定宗教的宗教组织或社团的案件中，宗教可能是 BFOQ。例如，在雇用人去某教派学校执教的情况下，宗教可能是 BFOQ。同样，在该雇主"如果不承受过分的艰难……就不能适当地安排"的情况下，其对某些宗教团体产生不利影响的星期六工作规定就是情有可原的。[76]但是，在这个及所有的案件中，BFOQ 辩护都是由法院非常严格地规定的。

BFOQ 性别

今天，就你正在招募人员的大多数工作而言，要申辩说性别是 BFOQ 是很难的。例如，仅仅因为工作要求加班或举重物，就将性别作为 BFOQ 是不会被认可的。对于管理假释和缓刑人员的官员职位来说，性别不是 BFOQ。同样，飞行随行人员的性别也不是 BFOQ。[77]法院已经规定，用"未婚"作为对女性空中乘务员（而非男性雇员）的规定是非法的，即使某航空公司申辩说出于顾客喜好此规定是正当的。另一方面，对某些要求某一性别具有的特定体能特征的工作来说，性别是 BFOQ。这些工作包括男演员、模特，以及卫生间服务人员。

BFOQ 血统

在某些情况下，人的国家血统可能是 BFOQ。例如，在一个展销会上经营中国展厅的雇主可能申辩说，选拔作为展厅与公众接触的雇员时，中国血统是

BFOQ。

□ 经营必需

经营必需（business necessity）指为歧视性雇佣行为进行的辩护，证明有不可抗拒的、合法的经营目的。经营必需抗辩一般涉及证明歧视行为有不可抗拒的经营目的，因此该行为是情有可原的。

要想证明某一行为是"经营必需"所要求的，并非易事。[78]最高法院已经清楚地规定，经营必需不包括雇主觉得不方便、为难或消耗太多。第二上诉巡回法院裁定，经营必需是指"不可抗拒的需要"，这类行为"不仅必须能直接提高安全性和效率"，而且是这些目标的根本。[79]同样，另一法院判决道：

> 测试是否存在不可抗拒的、合法的目的，比如说，该活动是企业安全、有效运转之必需；因此，该经营目的必须是足以构成不得不藐视任何种族影响的目的；被指控的行为必须有效地落实其声言为之服务的经营目的。[80]

因此，再重复一下，要证明某一行为是经营之必需不是容易的事。例如，雇主一般不能仅仅因为扣押债权给自己带来的不便就解雇其工资被扣发的雇员；另一方面，很多雇主成功地利用了经营必需抗辩。在Spurlock对联合航空公司诉讼案中，一名少数民族候选人指控联合航空公司说，其对飞行员候选人要求有500小时飞行经验和大学学位的要求是不公正的歧视。法院承认这些要求对此少数民族成员的确有不利影响。但是，该法院考虑到雇佣不合格的候选人将带来的飞行训练计划成本，以及飞行中人身及经济的巨大风险，认为该选拔标准是经营必需所要求的，也是与工作相关的。[81]一般说来，在工作所要求的技能和培训量不大时，法院细致检查歧视少数民族的雇佣前标准或指标。在这种情况下，雇主担负着很重的证明有关行为与工作相关性的责任。但是，在工作要求较高的技能水平，以及在雇佣不合格的求职者会带来很大经济和人身风险的情况下，雇主的举证责任要相应轻一些。[82]

雇主证明其选拔测试（或其他雇佣活动）合法性的努力是经营必需抗辩的一个方面。在这方面，雇主必须证明有关测试或其他活动是与工作相关的。也就是说，它是有效预测有关工作绩效的合法手段。在这种合法性可以成立的情况下，法院通常支持将有关测试或其他雇佣活动作为经营必需。在此，所谓合法性，主要是指有关测试与有关工作相关或预测有关工作绩效的程度。本书第5章将阐述合法性的内容。

□ 关于歧视行为抗辩的其他理由

在为歧视行为进行抗辩方面还有三点要说明。

第一，你方的良好意图不是理由。正如最高法院对Griggs案的判决那样：

> 良好的意图或者没有歧视的意图，没有偿还对少数民族起着固定的逆向作用的、与衡量工作能力毫不相干的程序或测试机制所造成的影响。[83]

第二，雇主不能指望躲在集体谈判协议后面（例如，申辩说那是工会协议规定的）。法院通常判定公平就业机会法律规定比劳动合同中所规定的权利大。

但是，在有关问题上，在其 Scotts 判决中，美国最高法院最近裁决说，法院不能要求根据优先于受实际资历制度保护的具有较深资历的白人雇员的承诺判决继续雇佣黑人雇员。关于这个判决是否还延用于不受资历制度保护的雇佣、晋升、调动和解雇活动，还有争议。[84]

最后，还要记住，虽然抗辩通常是对歧视诉讼的极敏感的反应，但它不是惟一的反应。在面对你的一个或多个人事决策是歧视性决策这种现实时，你可以做出同意取消非法活动，对受到你歧视的人给予赔偿等反应。

关于歧视性雇佣活动的具体说明

□ 关于你可以和不可以做的事情的备忘录

在处理之前，澄清联邦公平就业法律允许（和不允许）你说和做的事是很重要的。像《民权法案第七章》一类的联邦法律通常不明文禁止有关求职者种族、肤色、宗教、性别、血统的雇佣歧视问题。也就是说："除要求公然歧视某些受保护阶层成员的人事政策之外，它实际上不是禁止法院所反对的那种内部性的雇主人事政策和规定，而是以特殊方式或在特定环境中应用某政策或规定造成对某些受保护阶层的不利影响的后果。"[85]例如，询问女性求职者婚姻状况不是非法行为（虽然乍看起来这种提问可能像是歧视性的）。实际上，只要你可以证明你没有歧视，或者可以将其抗辩成 BFOQ 或经营必需，你就可以问这样的问题。

但是，在实践中，雇主大都不采取靠不住的做法，原因有两个：(1) 虽然联邦法律可能没有禁止问此类问题，但许多州和地方法律禁止。(2) EEOC 已经申明反对这样的活动（比如问女性的婚姻状况或问求职者的年龄）。仅仅问一下这样的问题就可能足以引起 EEOC 及其他机构的注意。

因此，做这种事的雇主会增加自己不得不为歧视性雇佣行为抗辩的机会。总之，以下概括的询问及活动性质上都不是非法的。它们是"有问题的提问"，存在着违法的可能性。它们之所以是有问题的提问，是因为他们有鉴别求职者是否为受保护阶层成员的倾向，或有对受保护阶层成员施加不利影响的倾向。但是，如果能证明这些提问被用于淘汰较大比例的受保护阶层求职者，并且雇主又不能证明该行为是 BFOQ 或经营必需的话，则这些提问就成为非法行为。因此，如果你确信你的雇佣活动对受保护阶层没有不利影响，例如，你雇佣的女性求职者比例与男性求职者的一样，那么，你就可以选择继续问这样的问题。同样，如果你确信某个雇佣活动（例如问有关年龄的问题）是 BFOQ 或经营必需所要求的，你也可以选择继续那样做。但是，这些提问会引起管理机构的注意。所以，大多数雇主都彻底取消了这些提问，或者起码推迟提问时间，待求职者被雇佣后再问，如果要问的问题可能有实际用途的话，比方说，用于保险的目的（而且，地方法律可能也禁止这样的提问）。

现在，我们可以开始罗列一些你应当避免的具体的歧视性人事管理活动。[86]

□ 招募

口头信息

在你的劳动力都是或大部分是白人或全都是一些其他阶层成员，如都是女性、都是讲西班牙语的人等情况下，你不能靠口头散布有关工作机会的信息。

使人误解的信息

给任何人提供错误的或导致误解的信息，或者没有或拒绝将工作机会以及获得工作机会的程序通知给他们，是违法行为。

招聘广告

除非性别是广告所宣传的工作的实际职业资格，否则，做"招聘—男性"和"招聘—女性"的分类广告就违反了有关禁止雇佣性别歧视的法律。[87]而且，你也不能以任何隐含雇佣年龄歧视意思的方式做广告。例如，你不能在广告中表示招聘"年轻的"男人或妇女。

□ 甄选标准

对受教育程度的要求

在以下情况下，对受教育程度的要求可能被判定为非法：(1) 在可以证明少数民族不太可能具备那种教育水平（例如中学毕业水平）；(2) 这种资格又与工作无关的情况下。例如，在 Griggs 对 Duke 动力公司诉讼案中，判定对中学文凭的要求既不是工作绩效之必需，又是对黑人的歧视。在某个案件中，裁定一所公立学校董事会通过要求求职者具备硕士学位（以及成绩单上的特定分数）（这些要求不是预测工作绩效的有效手段）的非法歧视黑人。在另一案件中，裁定要求从事管理实习生工作的人具有大学学位的做法是对黑人的不正当歧视。

测试

根据前主法官 Burger 的观点，

> 在《民权法案第七章》中没有禁止使用测试或测量程序的规定，显然，这些程序是有用的。国会所规定的是要对这些手段和机制加以控制，除非其的确是测量工作绩效的适当手段，否则禁止使用。

不均衡地筛选少数民族或妇女并且与工作无关的测试被法院视为非法。但要记住，采用筛选少数民族或妇女的数量不均衡的测试（或其他选拔标准）这一事实本身，不足以证明该测试就是不正当的歧视。要证明这一点，还必须证明测试（或其他甄别手段）是与工作无关的。

亲属优先权

如果你目前的雇员主要是非少数民族的话，你不能给他们的亲属以雇用机

会方面的优先权。

身高、体重以及身体特征

除非与工作相关，否则，对某些少数民族或妇女可产生不利影响的身体特征（如身高、体重）要求是非法的。例如，某公司要求在其装配线上工作的人体重至少得有150磅。该要求被判决为对妇女的不正当歧视。根据《美国残疾人法》，你不能询问有关求职者身体（或精神）残疾的问题。

拘捕记录

你不能打听或利用一个人的拘捕记录以自动取消其从事某工作的资格，因为直到证明为有罪为止，总是存在着无罪的假定。此外：（1）一般说来，拘捕记录没有被证明能有效预测工作绩效；（2）黑人被拘捕的比例比白人高。因此，基于拘捕记录自动取消求职者的求职资格对黑人有不利影响。所以，除非必需进行忠诚调查，否则，你不能向求职者询问其是否被拘捕过或在监狱中呆过。但是，你可以查找定罪记录，然后，逐案确定有关定罪的事实是否构成拒绝求职者的有关工作申请的正当理由。

因扣押债权而解雇

过多的少数民族成员经受着债权扣押程序（在这里，债权人声明对债务人部分工资的权利）。所以，除非你能证明有某种不可抗拒的经营需要，否则，解雇其工资已经被扣发的少数民族成员是非法的。

□ 歧视性晋升、调动以及解雇实例

公平就业法律不仅保护求职者，而且也保护现有雇员。[88]《公平工资法》规定对从事大致相同工作的男人和妇女付给相同的工资。同样，《民权法案第七章》禁止在报酬活动中的种族、血统、宗教或性别歧视。在晋升、解雇、及纪律惩戒行动方面，确定一个人何时得到提升、解雇或惩戒的标准也应是对所有雇员一视同仁的。所以，任何有关工资、晋升、解雇、惩戒、福利的活动，如果：（1）对不同阶层的人区别对待；（2）对受保护阶层成员有不利影响；（3）不能被证明是BFOQ或经营必需所要求的，都可能被判决为非法歧视。

个人仪表规定与《民权法案第七章》

雇员根据《民权法案第七章》对雇主有关着装和仪表的规定提出诉讼，一般指控为性别歧视，但有时也指控为种族歧视。以下是已经被裁定为可接受的或不可接受的个人仪表规定实例。[89]

着装。一般说来，雇主对所有雇员提出适度着装的要求并没违反《民权法案第七章》关于禁止性别歧视的规定。例如，在某律师事务所一直要求保持严谨着装风格，并在对男性雇员着装的端庄性提出忠告的情况下，对女律师提出穿着比较柔和的服装的建议是可行的。

修饰。在个人仪表差别表现为对日常整洁的规定的情况下，对不同性别雇

员个人仪表要求的细微区别是合法的。例如，只对男性而不对女性提出留短发的要求，不构成违反《民权法案第七章》的性别歧视；同样，要求女性而不要求男性戴耳环也不是性别歧视。

毛发。发型、胡子、络腮胡、小胡子也已经受到法院的检查。在这方面法院的裁决一般也有利于雇主。例如，雇主关于面部毛发的规定不构成性别歧视，因为只是对刮净面部毛发和留着胡子的男性加以区别对待，这种区别对待不属于《民权法案第七章》所禁止的性别歧视。在很多时候，法院也驳回一些关于整洁的规定，如禁止留"一排玉米状"发型的规定就是种族歧视的表现，因为该规定侵犯了黑人雇员表现其文化特征的权利。在涉及美国航空公司的一个案件中，法院判决说，编一头辫子的发型是一种容易改变的特点，而且并非只有黑人或主要是黑人留此发型。美国圣·路易斯的上级法院最近判决，只有在政府规定整洁规则为"无理行为"的情况下，法院才应当受理个人整洁诉讼案。该案涉及的那个县，出于卫生方面的原因，解雇了三个拒绝剃除胡子的急救车救护员，法院支持该县的做法。[90]

制服。但是，当案情涉及歧视性制服和有歧视暗示的服装时，法院通常站在雇员一边。例如，某银行的着装要求规定，女雇员穿用五种基本颜色构成的特定制服，而只要求男雇员穿"合适的职业服装"，这是一个典型的歧视政策。同样，要求女售货员穿罩衫，而允许男售货员穿职业服装，或者医院要求女技术人员穿白色或兰色制服，而男技术人员可以将白色实验室外套穿在一般衣服外面，这也是歧视性规定。在许多案件中，还将要求女雇员（如女招待）穿具有性挑逗意味的服装作为雇佣的一个条件裁定为违反《民权法案第七章》的违法行为。[91]

□ EEOC 实施过程

处理控告

在向 EEOC 提起控告时要考虑几个因素。[92]根据 CRA 1991，控告一般必须在涉嫌违法活动发生后两年内提出。控告必须以书面形式提出，并有认为受到侵害的控告人本人（或控告人代表），或者有充分理由确信发生了违法行为的 EEOC 成员的宣誓。实际上，最高法院已经同意 EEOC 接受指控、代表控告方口头通知有关州或地方机构，然后由州或地方机构开始处理诉讼，如果问题仍得不到解决，处理到无须提出新指控的延长期结束为止。[93]事实上，个人向 EEOC 提出的指控，往往先交由有关州或地方管理机构处理；如果该州或地方放弃管辖权或不能使问题得到圆满解决的话，则将其返回到 EEOC（注意，如果 EEOC 没有代表控告方提起诉讼，则无论查明"有理由"还是"没有理由"相信发生了歧视行为，都必须向那个人发出《起诉权通知》。该起诉方必须在收到《起诉权通知》90 天内向联邦特区法院提起法律诉讼）。

在提起控告（或有关州或地方延长时期结束）后，EEOC 必须在 10 天之内向有关雇主发出控告通知。然后，EEOC 对有关指控进行调查，以确定是否有足以使人相信该指控的原因；该调查取证应在 120 天内完成。如果没有查明适当证据，则 EEOC 必须驳回指控。在这种情况下，控告者有 90 天时间以自己的名义提出法律诉讼。如果查明了适当证据，EEOC 努力进行调解，如果达不成调解，其可以向联邦特区法院提起民事诉讼，或向提出控告的个人发出

"起诉权通知"。图 2—2 概括了在得到 EEOC 关于已经受到歧视控告的通知后雇主应问的一些重要问题。例如，要注意，问题包括："该雇员属于哪个受保护阶层?" "该雇员是否受一种以上地位保护?"[94]正如我们将在本书第 6 章中所阐述的那样，最近，EEOC 开始准许使用 "实验人"，即化装成求职者以测试某企业的公平就业程序的人。因此，雇主必须更加努力地设计面试程序和培训招募员。[95]

1. 该雇员属于哪个受保护阶层? 该雇员是否受一种以上地位保护?
2. 如果该雇员不是受保护阶层成员该行为会受到指控吗? 该行为对受保护阶层其他成员也有不利影响吗?
3. 该雇员的歧视指控是否为因未按照有关法律即使提出属于攻击的指控?
4. 在控告涉及性骚扰的情况下，在工作场所是否有涉嫌性骚扰的招贴或挂历?
5. 该雇员的人事记录中是否证明有非法警告和惩戒形式的歧视处理?
6. 在检查遭控告的行为的性质时，能否将该行为定性为有差距影响或有差距处理? 该行为可定性为个人申诉，还是一个对阶层的行为?
7. 本公司可能做什么辩护和反驳?
8. 谁是有关雇佣行为的决策者，作为可能的证人，他们的作用如何?
9. 使控告所涉及各方满意解决此案的前景是什么?

图 2－2　雇主得到关于已经受到歧视控告的通知时要问的问题

资料来源：NAACP 法律辩护与教育基金会助理顾问 Gail J. Wright，引自美国国家事务局：《公平就业规定》，3 页，1988－01－07。

□ 调解程序

根据《民权法案第七章》，在法律诉讼之前，允许 EEOC 在 30 天里让控告涉及各方达成调解协议。EEOC 调解员首先与雇员见面以确定什么样的赔偿可使其感到满意；然后，其努力说服雇主接受该赔偿要求。如果双方认可，则达成调解协议，双方签字后提交 EEOC 批准。最后（在查明足以确信发生了歧视行为后 30 天之内，如果 EEOC 不能得到可接受的调解协议），可以向联邦特区法院对雇主提起诉讼。目前，EEOC 还在某些试点城市实验用外部调解员解决控告。[96]

□ 如何对雇佣歧视控告做出反应

在面对非法雇佣歧视指控时，要记住几件事。其中比较重要的可概括如下。[97]

对指控进行调查

首先，要记住，EEOC 调查员不是法官，他们无权像法院那么做。他们自己不能判决歧视，而只能提出建议。EEOC 最后证明雇主可能违反了法律，其惟一的作用是提起法律诉讼，或给提出指控者发出 "起诉权通知"。

至于所要的有关文件，可能常常取决于雇主的合作兴趣（或合作表现）。但是，要记住，EEOC 只能要求而不能强求提交文件。[98]EEOC 可以要求雇主提交文件，要求证人出庭和证人宣誓的证词。但是，它不能强迫雇主这样做。如果雇主认为 EEOC 已经越权而拒绝合作，那么 EEOC 的惟一办法就是去要一张法院传票。

也许雇主也很乐意就所调查的问题给 EEOC 提供有关职位声明。国会的一次调查发现，至少是 EEOC 芝加哥办公室，由于 EEOC 是在这样的内在压力下处理案件，那些 EEOC 调查员完全根据雇主提供的有关控告的职位声明来写有关案件说明。根据一位管理辩护律师的意见，职位声明应阐明："我们明白所提出的指控是针对这个规定的。本声明是要告诉有关机构，本公司有反对歧视的政策并且不会以控告中所指控的任何方式实施歧视。"该声明应该用一些关于劳动力的统计分析、各种支持雇主立场的文件复印件或者对被控告的雇佣决定的正当合法性的解释作为佐证。[99]

计算机在公平就业中的应用

效用分析

要求有联邦拨款或与联邦政府有定期合同的公司和大学完成效用分析，将分析结果上报劳工部合同执行计划办公室（OFCCP）。比较的基础可以是最近完成的有效工业调查的统计数据。在以下情况之间进行比较：（1）各种 EEOC 种类或子类（妇女、黑人等）中的公司雇员；（2）在招募中说明具各调查统计或就业信息所要求的相应技能的人数。

一种经 OFCCP 认可的报告格式（有效性分析）允许雇主给以下 8 个在报告中结为一体的因素以适当的权重：（1）总人口，但只包括那些正在寻找就业机会的人；（2）失业率；（3）劳动力的比例；（4）从附近地区得到具有必需技能的人才的可能性；（5）招募的专业领域所必需的技术人才的可得性；（6）补给性工作，通过这种工作内部雇员可得到晋升或调动；（7）招募专业范围的社会培训机构；（8）内部培训的可得性。也就是说，这是雇主证明在具体公司内部及外部环境中，作为公司活动特定组成部分的雇佣活动有效性的机会。因此，如果该领域没有培训技术手艺的适当设施，则该因素在说明对第五类（技术手艺）的招募需要方面可能没有价值。另一方面，该公司可能雇用了管子工助手，用三年多时间对这些助手进行了在岗和脱岗培训，从而雇主可以参加许可证考试。在这种情况下，内部培训可作为说明将相当多的人安置到管子工岗位上去的原因。该公司可能考查以往几年雇佣比率与晋升比率，据以适当斟酌权重。任何特定类别的一般目标都是使公司劳动力接近具有相应技术水平的一般劳动力的有效性。

展开式分析表可以通过友好的用户界面轻松地说明这些比较，这种界面计算权重、百分比、总量，以及复杂的"如果……就……"因果关系。雇员大致被分为七类，即销售员、职员、手艺人、技术员、主管、专业人员、行政管理人员。然后，按工资范围对这些主要类别作进一步划分。在每个类别中，都按性别和种族计算雇员数。如果制好了展开式分析表，就可实际将每一类中的数据（男性黑人、女性黑人等）与上一年填补的职位空缺数一起计算。随着你的界面从你所做的项目拉开，展开式分析表便完成了其他所有数据计算。劳动力的人口一般只随人口普查结果变化。失业率由各州就业机构计算，每月改变一次。你给予每个因素的权重不应经常变化，除非其中某个因素，如失业率有很大变化，才改变那些因素的权重。建立了界面并输入了原始数据之后，展开式分析表就要对可得性与当前实际效用进行比

较。如果存在效用不充分的情况，则该展开式分析表能计算出使用不充分的百分比；必需雇佣/调动多少人才能解决利用不充分的问题；在当前年必需雇佣多少人。OFCCP 报告必须计算主要少数民族（如黑人和讲西班牙语的人，或其他任何占你附近地区劳动力总量 10%～12%以上的受保护阶层）和妇女。

之所以应将这些信息纳入展开式分析表，是因为这么做招募者和雇佣主管在所测量的年度开始时，就可以明确特定年的目标。虽然反优先雇佣行动不要求该公司偏袒受保护阶层（假设没有法院命令要求偏袒），特定阶层劳动力严重使用不足的事实强烈要求对招募技术必需进行检查。

如果没有达成预定解决，EEOC 将对控告进行全面调查。在这种情况下，雇主应遵循三个重要原则：（1）雇主要确保在 EEOC 的档案中有证明该指控“缺乏法律根据”的记载，做到这一点的最佳方式通常是不回答 EEOC 的调查问卷，但应提交最好、最有说服力的见解详细地进行自我辩护的声明。（2）雇主应尽可能将所提供的信息局限在控告本身所提出的问题上。例如，如果控告只涉及性歧视，就不要不知不觉地答应 EEOC 的按年龄和性别分别提供雇员情况的要求。最后，尽可能多地掌握有关控告方的指控的信息，以便确保理解该指控及其后果。

事实调查会

你还应了解在 EEOC 的“事实调查会”上可能提出的问题。根据 EEOC 的意见，这种会议通常应是在为确定问题和确定是否有协商的基础而进行的调查过程初期举行的非正式会议。但是，一位专家认为，在这里，EEOC 一般强调的是和解。所以其调查员利用这种会议来发现各方的弱点，以便可以将这种信息作为推动和解的杠杆。

如果雇主想要和解，则事实调查会可以是一个合适的协商会议。但要当心三个问题：（1）只有正式保持的记录是 EEOC 调查员所要的记录，任何一方都不能改正其中的错误或说明所记录的事实。（2）虽然雇主可以带辩护律师，但 EEOC“往往多管闲事地告诉雇主，律师出庭没有必要”。[100]（3）这种会议往往安排在刚刚受理控告、雇主充分得知有关指控，以及申诉的事实之前。

雇主应让要在事实调查会上作证的证人，特别是主管做好充分准备，因为他们的陈述会被认为是对雇主利益的承认。因此，在出庭前，他们必需认识到自己将讲述的事实的法律意义，以及控告方和其他证人可能提出的要求。

□ EEOC 的判决以及尽可能的调解

如果事实调查会没有解决问题，EEOC 调查员就要确定究竟有理由相信（“有根据”）还是没有理由相信（“没有根据”）可能发生了歧视。在这种情况下，要牢记几件事：（1）该调查员的意见往往就是确定 EEOC 是否查明根据的决定因素，因此，一般最好表现出殷勤周到和（有限度的）合作的态度。（2）如果有关于根据的结论，则要认真阅读该结论，并写信给 EEOC 指出不准确之处。利用这封信再次力图说服 EEOC，使其相信尽管有该结论，但控告方及其律师的指控还是没有法律根据的。（3）牢记即使没有找到根据，控告方

还是会收到 EEOC 的诉讼权通知，并获准在 90 天（从收到通知起）以个人名义提出法律诉讼。

如果 EEOC 发布了有关根据的结论，它就会要求你去调解。但是有些专家提出一些理由极力反对在此时调解：（1）EEOC 通常不是将调解看作互让了结，而看作是对控告方的充分安慰。（2）“如果你已经进行了适当的调查，并且过去也评价过此案，则在此阶段的调解中可能没有什么实际好处。较大的可能是（根据统计）EEOC 不会提起法律诉讼。”[101]而且，即使后来 EEOC 或控告方提出了法律诉讼，雇主也可在收到指控后考虑调解。

□ 避免歧视诉讼

雇佣歧视诉讼在联邦法院每年受理的民事诉讼案中所占数量最大。因此，有些公司建立了内部争端解决程序。下面 Aetna Life and Causualty 公司的这类程序就是一个典型。

步骤一：雇员与主管谈论有关问题，主管可能向处理过同类问题的管理人员讨教。

步骤二：雇员如果对第一步骤的结果感到不满，则可能要求分部人事顾问复审此案。然后，该雇员得到有关新的解决方案的通知并就新方案提出意见。

步骤三：如果雇员确信公司政策没有得到遵守，其可以要求对案件进行公司级复审。公司顾问将与管理人员一起复审该案，而雇员会收到书面的决定。

步骤四：可能会要求高级管理人员审查委员会复审此案。该委员会由雇员所在分公司的高级副总裁和公司人事副总裁以及公司公共纠纷副总裁组成。[102]

反优先雇佣行动计划

□ 公平就业机会与反优先雇佣行动

公平就业机会旨在保证所有人，无论其种族、肤色、性别、宗教、血统、年龄，都能依据自身资格得到同样的工作机会。

反优先雇佣行动（affirmative action）指为消除以往歧视的现实影响而采取的步骤。反优先雇佣行动比公平就业机会的目的更大，它要求雇主做额外努力雇用和提升受保护阶层成员。因此，反优先雇佣行动包括一些用以消除以往歧视的现实影响的（在招募、录用、晋升、报酬等方面）具体行动。根据 EEOC 的说法，对一个反优先雇佣行动计划的最重要衡量指标就是看它的结果。该计划应使组织各部门少数民族及妇女的录用、培训和晋升活动产生“可量度的”和年度性的改进。

□ 反优先雇佣行动计划中的步骤

根据 EEOC 的规定，在一个反优先雇佣行动计划中雇主应采取八个步骤：

1. 发布一个书面的公平雇佣政策，说明自己是个公平雇佣机会雇主；同时发表一个表明雇主对反优先雇佣行动态度的声明。

2. 任命一个有责、有权的高级官员指导和落实该计划。

3. 公布公平就业政策和反优先雇佣行动措施。

4. 按部门和工作类别调查少数民族和妇女雇佣现状，以确定特别需要采取反优先雇佣行动的地方。

5. 针对每个已经查明使用状况的领域确定改进对少数民族、男性和女性使用状况的目标和时间表。

6. 制定和实施这些目标的具体计划。按照EEOC的看法，这是反优先雇佣行动计划的核心。在这里，雇主必须检查其整个人事管理制度（包括招募、选拔、晋升、报酬和惩戒），以确定公平就业机会的障碍并进行必需的改变。

7. 建立内部审计和报告制度，以监控和评价该计划各方面的进展情况。

8. 争取人们，包括公司内部（例如主管人员）和公司以外社区中的人们对反优先雇佣行动计划的支持。[103]

□ 反优先雇佣行动：两种基本战略

在设计反优先雇佣行动计划时，雇主可以选择两种基本战略之一。这两个基本战略是：善意努力战略和定额战略。**善意努力战略**（good faith effort strategy）旨在改变以往导致排斥受保护阶层或受保护阶层人员使用不足做法的雇佣战略。**定额战略**（quota strategy）旨在通过具体的录用和晋升限额，来实现与善意努力战略相同结果的雇佣战略。这两个战略各有风险。[104]第一种战略根据消除少数民族和妇女录用及晋升方面的障碍就能提高少数民族和妇女利用率的假设，强调确定和消除在录用及提升少数民族和妇女方面的障碍；第二种定额战略则通过规定录用和晋升限额来指定最后结果。

善意努力战略

该战略旨在改变以往实行的导致排斥少数民族及妇女或使之利用不足的做法。具体行动可能包括：将广告放在这些人群能见到的地方，为有孩子的妇女提供日间托儿服务和灵活的工作时间，制定能帮助少数民族成员更好地胜任初级工作的培训计划。其基本假设是，如果确定和消除现有的障碍，就能达到理想的结果（改善少数民族和妇女的使用率）。

其基本风险是，如果理想的结果（即录用和提升更多的少数民族成员和妇女）没有达到，则雇主必须使EEOC相信：（1）在录用和提升更受保护阶层的人方面已经做了相当大的努力；（2）是雇主所控制不了的因素导致没有得到理想的结果。如果管理人员不能使EEOC相信雇主的辩解，则雇主就会感到自己处在一个尴尬的协商地位。EEOC的执行管理官员可以以经济处罚（通过终止可能的联邦合同）的方式和通过法律行动，发挥很大影响。在没有取得预期结果的情况下，雇主可能会感到自己几乎没有能力抗拒该执行管理官员提出的任何建议。

定额战略

善意努力战略试图通过消除障碍来取得成果，而定额战略则致力于通过规定录用和提升限额来指定成果。采用定额战略，实际上是将“理想的”录用目标作为既定的录用配额。

法院一直在实现配额雇佣而努力，尤其是与白人雇员的反向歧视指控斗争。**反向歧视**（reverse discrimination）指有关由于实行反优先雇佣行动定额制度使白人受到歧视的控告。很多案件提出了这个问题，但没有得出统一的答案。在Bakke对加利福尼亚大学评议员诉讼案（1978）中，白人学生Allen Bakke被该大学的Davis医学院拒绝录取，声称原因是该医学院的反优先雇佣定额制度，该制度规定将一定数量的招生名额留给少数民族申请人。法院以5:4的投票表决否定了该校将种族作为确定享受一定数量入学指标申请人的惟一因素的政策，从而使Bakke得以录取入学。

在涉及Kaiser铝业及化学公司的**美国钢铁工人联合会对Weber诉讼案**(United Steel Workers of America v. Weber)（是最高法院判决的案件。在该案中，原告申诉自己是反向歧视的受害者。）（1979）中，最高法院做出有利于该公司的判决。该法院以5:2的投票表决驳回了原告，该公司白人雇员Brian Weber的诉讼。32岁的实验室技术员Weber指控为少数民族工人保留50%的某种培训岗位的劳资方案，体现了对男性白人的歧视，违反了1964年《民权法案第七章》关于反对歧视的规定。在表述其观点时，该法院特别回避详细讨论“许可的和不许可的反优先雇佣行动计划之间的分界线”。也就是说，法官回避澄清可接受或不可接受的反优先雇佣行动计划的要素，而只针对Kaiser案情的独特特点。但是，在其主要观点阐述中，该法院明确表示，《民权法案第七章》无意于禁止一切有种族歧视倾向的反优先雇佣行动。该法院判决的作用是允许Kaiser继续让比Weber（以及其他男性白人）资历浅的少数民族和妇女接受该培训计划。但是，该法院的判决又是一个有限判决，其说明在那个特定工厂中的Kaiser计划是许可的。在Bakke或Weber案中，以下两个问题得到充分澄清：(1) 在什么时候差别对待变成歧视；(2) 在什么情况下暂时允许存在歧视。

但是，此后美国最高法院的案件判决继续阐述了这些问题，特别是阐明了反优先雇佣行动的范围和目的：

> 消防员Local No. 1784对Scotts（1984）：本法院裁定：《民权法案第七章》不允许法院要求将种族优先权作为对以往歧视的补偿，除非这种优先权只使那些实际歧视受害人受益。[105]
>
> Wygant对Jackson教育委员会（1986）：法院不同意集体谈判协议中有关在解雇活动中给少数民族教师以优先待遇的协定。[106]
>
> Local 28薄金属板工人对EEOC（1986）：本法院裁定，《民权法案第七章》授权法院可以命令工会用定额克服“特别严重的歧视”，该定额可能有益于本人不是以往非法工会歧视受害人的个人。[107]
>
> 国际消防员协会对Cleveland市（1986）：本法院批准为少数民族消防员保留一定的晋升指标，以及确立少数民族晋升比例目标的承诺判决。[108]
>
> 美国对Paradise（1987）：本法院裁定，法院可以对极其严重的种族歧视案件强行派给种族配额。[109]

Johnson对Santa Clara县运输代理机构（1987）：公营和私营雇主可自愿采取有益于少数民族和妇女的录用及晋升目标。本判决将限定男性白人的反向歧视控告。[110]

Martin对Wilks（1989）：已签署在法院监督下落实既定的反优先雇佣行动的承诺判决的雇主，可以被不包括在该承诺判决中的受到反向歧视的人指控。CRA 1991推翻了该判决。

一个实用的方法

根据一位作者的观点，基于法律上的这些模糊点，善意努力战略通常比定额战略更可取。[111]雇主可能会问："我采取什么具体行动才能够表明我实际上已经做出了善意的努力呢？"

一项研究有助于回答这个问题。一份问卷要求EEOC执行管理官员按其在评价一个假定企业的善意努力时的重要程度，对30个可能的行动进行估价。该公司的情况被设定为，已经确定在几种蓝领和白领工作中少数民族使用不足。要求EEOC官员说明，他们认为该雇主要采取哪些可能的策略或行动，才能切实证明已采取了许可的善意努力反优先雇佣行动计划。

正如表2—2所概括的那样，研究结果表明有六个主要方面的行动：

1. 增加少数民族女性求职者数量。
2. 说明最高管理层对公平雇佣政策的支持。
3. 说明公平雇佣活动对有关社区的贡献。
4. 与雇员保持沟通。
5. 拓宽现有雇员的工作技能。
6. 使公平雇佣政策成为企业方针的组成部分，以促进主管人员对该政策的支持。

表2—2也概括了EEOC执行管理官员认为能表现雇主方所做善意努力的可能策略或行动。例如，旨在增加少数民族女性求职者数量的善意努力，可能涉及像"将少数民族学院和大学纳入校园招募计划"以及"保留未被录用少数民族及女性求职者的申请表，在出现职位空缺是加以考虑"等一类行动。那位作者认为，这样一些行动可有助于保证雇主的善意努力成为一种有效的努力，既能改进雇主对少数民族和妇女人力资源的利用率，又能使EEOC相信雇主真的做了善意努力。

表2—2　"善意努力"战略的具体行动

行动方面	总目的	可能的策略
1. 增加少数民族和女性求职者数量	保证不蓄意排斥少数民族和女性，并鼓励他们申请	1. 将少数民族学院和大学纳入校园招募计划 2. 在以少数民族为对象的印刷品和在广播上做雇佣广告 3. 保留未被录用的少数民族及女性求职者的申请表，在职位出现空缺时加以考虑

续前表

行动方面	总目的	可能的策略
2. 说明最高管理层对 EEOC 政策的支持	告诉全体雇员，最高管理层认为反优先雇佣行动和公平就业机会很重要	1. 与撰写其他管理控制报告一样经常撰写评价实现反优先雇佣行动目标进展的报告 2. 让业务主管人员参与制定反优先雇佣行动录用目标 3. 任命一位 EEOC 协调员，其既不是来自于人事部门，又在本组织中占有显著地位
3. 说明 EEOC 活动对本地社区的贡献	说明公众及本地劳动市场管理部门对公平就业机会的关心	1. 委派重要的管理人员去社区关系委员会或类似的组织任职 2. 建立本组织内部正式的 EEOC 申诉程序 3. 制定本组织的在岗培训计划 4. 建立保育设施或支持现有的保育设施
4. 与雇员保持沟通	将反优先雇佣行动计划的详细内容告诉雇员，包括他们的权利、利益和机会	1. 在内部通讯上讨论有关 EEOC 的问题，比如计划的成效，以及新计划的作用 2. 在工作场所展示 EEOC 政策说明 3. 在新雇员上岗引导过程中，解释 EEOC 政策、工作招聘程序、学费退还计划等等
5. 拓宽现有雇员的技能	增加雇员得到提升的机会和潜力	1. 为所有雇员提供退还学费的福利 2. 制定工作班组内部工作轮换计划
6. 使公平雇佣政策成为企业方针的组成部分	通过修改组织的控制、沟通及奖励制度，鼓励遵守 EEO 政策	1. 将反优先雇佣行动进展与业务主管人员的工作绩效评价结合起来 2. 在出现职位空缺时，直接将晋升和培训机会告知适当的雇员 3. 制定惩处违反 EEOC 政策行为的程序或制度，并公之于众

本章回顾

☞ □ 小结

1. 禁止歧视的法律不是什么新东西。例如，美国宪法第五修正案（1979 年批

准）规定，未经过正式的法律程序，任何人将不会被剥夺生命、自由或财产。

2. 作为对美国不断变化的价值观的呼应，通过了禁止雇佣歧视的新法律。这包括1964年的《民权法案》（作为修正案）（其禁止种族、肤色、宗教、性别、血统歧视）；各种行政命令；联邦准则（包括使雇员选拔手段合法化的程序等）；1963年的《公平工资法》，以及1967年的《雇佣年龄歧视法》。此外，还有各法院的判决（如Griggs对Duke动力公司案判决）以及禁止各方面歧视的州及地方法律。

3.EEOC是根据《民权法案第七章》建立起来的。它被授权努力调解歧视申诉。如果调解失败，EEOC有权直接诉诸法院以强制执法。

4.1991年的《民权法》修正了最高法院的几个公平就业案判决，恢复了局面。它使雇主重新负起举证责任，规定1866年的《民权法案》适用于雇佣后发生的歧视，裁定非歧视性理由不足以使雇主逃避对含有歧视动机的行为应负的责任，规定1964年的《民权法案第七章》适用于美国企业海外机构中的美国雇员。它现在还允许用陪审团、追究赔偿和罚款。

5.《美国残疾人法》禁止对残疾人的雇佣歧视。具体地说，如果企业能够在不使经营过分艰难的情况下提供适当条件的话，就不能歧视资格合格的人。

6. 认为自己受到人事程序或决定歧视的人，必须证明自己受到了非法的有差距的处理（故意歧视），或证明所质询的程序对自己所在的受保护阶层具有有差距的影响。可以按McDonnell－Douglas标准来证实有差距的处理。而证实有差距影响的证据包括拒绝率、有限制政策或人口比较。一旦表面上证据确凿的有差距处理案成立，雇主就必须提供证据以证明其决定是根据合法的非歧视性原因做出的。如果雇主做到了这一点，则提出诉讼者必须证明雇主的理由只是借口而已。一旦表面上证据确凿的有差距处理案成立，雇主又必须提供证据证明涉嫌歧视的活动是与工作相关的，是基于经营方面不可抗拒原因的。如果雇主做到了这一点，则该雇员必须证明存在着同样能够有效实现雇主所说的不可抗拒目标的歧视性较小的做法，或者证明雇主提出的关于有差距影响的合法理由不成立。

7. 论述了雇主应避免的各种歧视性人力资源管理活动。主要有：（1）招募方面。雇主通常不应靠口头做广告，或给少数民族成员提供错误的或使人误解的信息，在广告中，（通常）也不要具体说明所期望的性别，或以任何方式暗示求职者可能受到歧视。（2）选拔方面。避免提出以下类型的受教育或其他要求：1）可以证明少数民族较少可能具备的资格；2）这种要求也可能与工作无关。导致淘汰少数民族成员和妇女比例不当的测试被法院视为非法测试。（在现有雇员大多为非少数民族的情况下）不要给现有雇员的亲属以优先权。除非可以证明其为工作绩效之必需，否则不要具体规定身体特征要求。同样，不应利用一个人的拘捕记录以自动剥夺其任职资格，也不应解雇其工资被扣发的人。要记住，你可以使用各种测试和标准，但必须证明它们是与工作相关的，或证明它们不是用来歧视受保护阶层的。

8. 实际上，个人向EEOC提出的控告往往先被交给有关地方机构。在处理时，如果发现有理由相信发生了歧视，EEOC有30天时间努力促成和解。雇主要记住的重点是：（1）EEOC调查员只能提建议性意见；（2）没有法院的命令，没人能强迫你上交文件；（3）对你所提供的信息要有限制，而且还要弄

清，你的文件清楚地证明了你的地位（作为雇主）。

9. 在涉嫌歧视事件时，雇主可以利用两种基本的辩护：（1）经营必需。为证明测试的合法性所做的努力是这种辩护之一例。（2）实际职业资格。例如，它可以用于宗教、国家、血统或性别是工作的实际要求的情况下（例如男演员或女演员）。雇主的“良好意图”和集体谈判协议不能作为辩护。[还有一种辩护是说明有关决定是根据合法的、非歧视性的（例如很差的工作绩效）、与所禁止的歧视行为毫不相干的原因做出的。]

10. 反优先雇佣行动计划的八个步骤(根据 EEOC 的建议)是:(1)发布一个书面的公平雇佣政策;(2)任命一个高级官员;(3)公布政策;(4)调查少数民族及妇女雇佣现状;(5)确定目标和时间表;(6)制定和实施实现目标的具体计划;(7)建立内部审计与报告制度;(8)争取内部及社区对计划的支持。

□ 关键术语

Title Ⅶ of the 1964 Civil Rights Act	1964 年《民权法案第七章》
Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)	公平就业机会委员会
executive orders	行政命令
Office of Federal Contract Compliance Program (OFCCP)	联邦合同执行计划办公室
Equal Pay Act of 1963	1963 年《公平工资法》
Age Discrimination in Employment Act in 1967	1967 年《雇佣年龄歧视法》
Vocational Rehabilitation Act of 1973	1973 年《职业恢复法》
Arline v. School Board of Nassau County	Arline 对 Nassau 县教育委员会诉讼案
Americans with Disabilities Act	《美国残疾人法》
Vietnam Era Veterans' Readjustment Assistance Act of 1974	1974 年《帮助越战时期军人退役重新就业法》
Pregnancy Discrimination Act (PDA)	《怀孕歧视法》
California Federal Savings and Loan Association v. Guerra	加利福尼亚联邦储蓄与贷款协会对 Guerra 诉讼案
federal agency guidelines	联邦机构准则
sexual harassment	性骚扰
Meritor Savings Bank, FSB v. Vinson	FSB 的 Meritor 储蓄银行对 Vinson 诉讼案
Griggs v. Duke Power Company	Griggs 对 Duke 动力公司诉讼案
Albemarle Paper Company v. Moody	Albemarle 纸业公司对 Moody 诉讼案
Wards Cove v. Atonio	Wards Cove 对 Atonio 诉讼案
disparate impact	有差距的影响
disparate treatment	有差距的对待

Civil Rights Act of 1991	1991年《民权法》
adverse impact	不利影响
disparate rejection rates	有差距的拒绝率
restricted policy	有限制的政策
Bona Fide Occupational Qualification (BFOQ)	实际职业资格
business necessity	经营必需
validity	合法性
affirmative action	反优先雇佣行动
extra effort	额外努力
good faith effort strategy	善意努力战略
quota strategy	定额战略
reverse discrimination	反向歧视
United Steelworkers of America v. Weber	美国钢铁工人联合会对 Weber 诉讼案

□ 讨论题

1. 什么是《民权法案第七章》? 它的主要规定是什么?
2. Griggs 对 Duke 动力公司诉讼案创立的重要先例是什么? Albemarle 纸业公司对 Moody 诉讼案创立的重要先例是什么?
3. 什么是不利影响? 怎样能够证明不利影响?
4. 假设你是一个装配线的主管人, 你负责录用和指导下属雇员, 并负责推荐他们晋升。请编制一个你应当避免的歧视性管理行为的清单。
5. 说明对歧视行为指控的抗辩和例外。
6. 反优先雇佣行动与公平雇佣机会之间的区别是什么? 请说明你怎样制定一个反优先雇佣行动计划。
7. 对照和比较一下法院根据反优先雇佣行动对 Bakke 和 Weber 案新做出的裁决中所提出的问题。
8. 阐述 1991 年《民权法》是如何纠正最高法院在 1989—1991 年做出的公平就业机会案判决的。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

一个有关歧视的问题

詹妮弗在其父亲的卡特洗衣公司面临的一个首要问题是, 公司现有的人事管理

规定和程序不当。

一个特别令她担心的问题是对公平雇佣问题缺乏重视。实际上，所有的雇佣活动都是由各个店的经理自己进行。而这些经理本人没有接受过基本培训，甚至不知道不应向求职者提哪些类型的问题这样的基本常识。因此，他们问女性求职者“当你上班时谁照看你的孩子?”这样的问题，他们还要少数民族求职者回答有关拘捕记录和信用历史的问题。事实上这种做法在公司非但不被视为反常做法，反而被视为日常工作。在与经理面谈时詹妮弗了解到，只有非少数民族求职者，即三个男性白人（三个店的经理）和三个女性白人没有被问到过这样的问题。

根据与她父亲的讨论，詹妮弗推断出，对公平雇佣这种漫不经心的态度，部分原因是由于：(1) 她父亲缺乏法律方面的经验；(2) 詹妮弗总结了这样一个事实：“实际上，不管怎么说，我们的雇员都是少数民族或妇女，因此，没有人真的会到这里来控告我们歧视，不是吗?”

詹妮弗决定仔细考虑这个问题。但在她能够考虑之前，她面临两个严重的公平权利问题。某店的两名女雇员私下告诉她，她们的经理曾向她们表示了不受欢迎的性要求。其中一个说，经理威胁说，除非她同意下班后陪他“参加社交活动”，否则就炒她的鱿鱼。在对另一个店做实地考察时，一位 73 岁的老年雇员申诉道，虽然他有将近 50 年的业务经验，但付给他的工资还不及比他年轻一半又做同样工作的人的工资。她对这些店的考察引起她对以下问题的思考。

问题：

1. 杰克·卡特声称：“因为我们雇用的大都是妇女和少数民族，所以我们不会被指控有歧视罪”，这种说法对吗?
2. 詹妮弗及其公司应怎样说明性骚扰控告及问题?
3. 她和她的公司应怎样说明可能的年龄歧视问题?
4. 假定每个店都只有少数雇员，她的公司是否在公平权法律的管束之下?
5. 姑且将具体问题放在一边，如果要使人事管理事务符合公平就业机会法律，必须检查哪些人事管理问题?

小案例

消除以往歧视的影响

Swormsville 公司有工作职业晋升阶梯，其从工资最低的第 1 工作等级开始，直到工资最高的第 24 工作等级。通常一名雇员在阶梯上逐级往上走，当上一级工作出现职位空缺时，就给在下一级工作中工作时间最长的雇员以优先晋升权。但是在过去，有过一个重要的例外：没有一名非洲裔美国人能被提升到第 5 工作等级以上。

假设取消这个歧视规定，那么，具有 24 年部门工作资历，却一直停留在第 5 工作等级（而与他资历相同的白人现在已在第 15 工作等级）的非洲裔美国人 X 先生的权利是什么?以下提出了三个可能性。

1. 让 X 先生立即晋升到第 15 级，即使这意味着取代该工作现任职者，尽管他没有从事该工作的经验和训练。

2. 给X先生以专门的培训，允许他按其实际工作能力尽快地逐级上升，让他享有充任每个上级工作职位空缺的第一优先权，但不替代现任职者。

3. 作为在第5级上工作时间最长的人，在上一级工作出现空缺职位时，X先生可以晋升到第6工作等级，但在第6工作等级现有雇员全部晋升到第7工作等级之前，他不能晋升到第7工作等级。

问题：

1. 这些可能的方案中，哪个看起来最公正？你能否设计一个更公正的方案？
2. 在你的回答中，会使这些工作的性质有什么区别吗？

[本章注释]

[1] Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, May 13, 1992, p.73.

[2] "Section 1981 Covers Racial Discrimination in Hiring and Promotions—But No Other Situations," Commerce Clearing House, *Human Resources Management*, June 28, 1989, p.116.

[3] Portions of this chapter are based on or quoted from *Principles of Employment Discrimination Law*, International Association of Official Human Rights Agencies, Washington, DC. In addition, see W. Clay Hamner and Frank Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, rev. ed. (Chicago: St. Clair Press, 1977), Chapter 3. Employment discrimination law is a changing field, and the appropriateness of the rules, guidelines, and conclusions in this book may also be affected by factors unique to an employer's operation. They should, therefore, be reviewed by the employer's attorney before implementation.

[4] James Higgins, 'A Manager's Guide to the Equal Employment Opportunity Laws,' *Personnel Journal*, Vol. 55, No. 8 (August 1976), p.406.

[5] The Equal Employment Opportunity Act of 1972, Subwmmittee on Labor or the Committee of Labor and Public Welfare, United States Senate (March 1972), p.3. in general, it is not discrimination, but *unfair discrimination* against a person merely because of that person's race, age, sex, national origin, or religion, that is forbidden by federal statutes. In the federal government's *Uniform Employee Selection Guidelines*, "unfair" discrimination is defined as follows: "unfairness is demonstrated through a showing that members of a particular interest group perform better or poorer on the joh than their scores on the selection procedure (test, etc.) would indicate through comparison with how members of the other groups performed..." For a discussion of the meaning of fairness, see James Ladvinka, "The Statistical Definition of Fairness in the Federal Selection Guidelines and Its implications for Minority Employment," *Personnel psychology*, Vol. 32 (August 1979), pp.551~562. In summary, a selection device (like a test) *may* discriminate—Say between low and high performers. However, it is *unfair* discrimination that is illegal, discrimination that is based solely on the person's race, age, sex, national origin, or religion.

[6] A growing issue today is whether homosexuals are due equal protection from discrimination. Initially attempts to assert that discrimination based on sexual orientation was illegal were unsuccessful, and even the EEOC was unsympathetic. However, a recent case (*Watkins* v. *U.S.Army*, F. 2d 1428, 1429, 9th Cir. 1988) involving an army Sergeant forced to resign after 14 years, notable service may possibly open the door to successful suits by identifying homosexuals as a "suspect class that deserve special protection against discrimination." Sabrina Wrenn, "Gay Rights and Workplace Discrimination," *Personnel Journal*, Vol. 67,

No. 10 (October 1988), p.94.
[7] Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, October 8, 1992, p.117.
[8] Note that under the Rehabilitation Act, the law strictly speaking applied only to a particular "program" of the employer. In March 1988 Congress passed the Civil Rights Restoration Act of 1987, overturning this interpretation. Now, with few exceptions, any institution, organization, corporation, state agency, or municipality using federal funding in any of its programs must abide by the section of the act prohibiting discriminating against handicapped individuals. See Bureau of National Affairs, "Federal Law Mandates Affirmative Action for Handicapped," *Fair Employment Practices*, March 30, 1989, p.42.
[9] Tanberg v. *Weld County Sheriff*, USDA Colo, No. 91-B-248, 3/18/92.
[10] Steven Fox, "Employment Provisions of the Rehabilitation Act," *Personnel Journal*, Vol. 66, No. 10 (October 1987), p.140.
[11] Commerce Clearing House, "Is AIDS a Protected Handicap?" *Human Resource Management Ideas and Trends*, March 20, 1987, p.46.
[12] Bureau of National Affairs, "Guidelines on AIDS," *Fair Employment Practices*, March 30, 1989, p.39.
[13] David B. Ritter and Ronald Turner, "AIDS: Employer Concerns and Options," *Labor Law Journal*, Vol. 38, No. 2 February 1987), pp.67~83.
[14] Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, August 27, 1992, p.102.
[15] Howard J. Anderson and Michael D. Levin-Epstein, *Drimer of Equal Employment Opportunity*, 2nd ed. Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1982), pp.5~7; and Commerce Clearing House, "Federal Contractors Must File VETS-100 by March 31," *Ideas and Trends*, February 23, 1988, p.32.
[16] Ann Harriman, *Women/Men Management* (New York; Praeger, 1985), pp.66~68.
[17] Commerce Clearing House, "Pregnancy Leave," *Ideas and Trends*, January 23, 1987, p.10.
[18] Bureau of National Affairs, "High Court Upholds Pregnancy Law," *Fair Employment Practices*, January 22, 1987, p.7; Betty Sonthard Murphy, Wayne E. Barlow, and D. Diane Hatch, "Manager's Newsfront: U.S.Supreme Court Approves Preferential Treatment for Pregnancy," *Personnel Journal*, Vol. 66, No. 3 (March 1987), p.18.
[19] Thomas Dbenens, "Implications of the New EEOC Guidelines," *Personnel*, Vol. 56 (September-October 1979), pp.32~39.
[20] Bureau of National Affairs, "First Two Chapters of Long Awaited Manual Released by OFCCP," *Fair Employment Practices*, January 5, 1989, p.6.
[21] Lawrence S. Kleiman and Robert Faley, "The Applications of Professional and Legal Guidelines for Court Decisions Involving Criterion-Related Validity: A Review and Analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 38, No. 4 (Winter 1985), pp.803~833.
[22] Oscar A. Ornati and Margaret J. Eisen, "Are You Complying with EEOC's New Rules on National Origin Discrimination?" *Personnel*, Vul. 58 (March-Apri 1981), pp.12~20; Panl S. Greenlaw and John P. Kohl, "National Origin Discrimination and the New EEOC Guidelines," *Personnel Journal*, Vol. 60, No. 8 (August 1981), pp.634~636.
[23] Barbara Berish Brown, "Guidance and Regs from EEOC, OFCCP, and INS," *Employment Relations Today* (Spring 1992), pp.81~86.
[24] Paul S. Greenlaw and John P. Kohl, "Age Discrimination and Employment Guidelines," *Personnel Journal*, Vol. 61, No. 3 (March 1982), pp.224~228.
[25] 29 CFR 1625. 2 (a) quoted in Greenlaw and Kohl, "Age Discrimination."

[26] Charles Mishkind, "Sexual Harassment Hostile Work Environment Class Actions: Is There Cause for Concern?" *Employee Relations Law Journal*, Vol. 18, No. 2 (Summer 1992).

[27] Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, April 23, 1992, p.47.

[28] Patricia Linenberger and Timothy Keaveny, "Sexual Harassment: The Employer's Legal Obligations," *Personnel*, Vol. 58 (November – December 1981), pp.60～68.

[29] Milton Zall, "What to Expect from the Civil Rights Act," *Personnel Journal*, Vol. 71, No. 3 (March 1992), p.50.

[30] Mary Rowe, "Dealing with Sexual Harassment," *Harvard Business Review*, Vol. 61 (May – June 1981), pp.42～46.

[31] Commerce Clearing House, *Sexual Harassment Manual for Managers and Supervisors* (Chicago, IL: Commerce Clearing House, Inc., 1991), pp.28～29.

[32] Robert H. Faley, "Sexual Harassment: Critical Review of Legal Cases with General Principles and Preventive Measures," *Personnel Psychology*, Vol. 35, No. 3 (Autumn 1982), pp.590～591; Bureau of National Affairs, "In Terms of Sexual Harassment, What Makes an Environment 'Hostile'?" *Fair Employment Practices*, June 1988, p.78.

[33] Linenberger and Keaveny, "Sexual Harassment," p.64.

[34] Michael W. Sculnick, "The Supreme Court 1985 – 1986 EEO Decisions: A Review," *Employment Relations Today*, Vol. 13, No. 3 (Fall 1986), pp.197～206; *Brown* v. City of Guthrie, 22FEP Cases 1627, 1980.

[35] Commerce Clearing House, *Sexual Harassment Manual*, p. 8.

[36] Frederick L. Sullivan, "Sexual Harassment: The Supreme Court Ruling," *Personnel*, Vol. 65, No. 12 (December 1986), pp.42 – 44. Also see the following for additional information on sexual harassment: Jonathan S. Monat and Angel Gomez, "Decisional Standards Used by Arbitrators in Sexual Harassment Cases," *Labor Law Journal*, Vol. 37, No. 10 (October 1986), pp.712～718; George M. Sullivan and William H. Nowlin, "Critical New Aspects of Sexual Harassment Law," *Labor Law Journal*, Vol. 37, no. 9 (September 1986), pp.617～623.

[37] Rowe, "Dealing with Sexual Harassment."

[38] *Griggs v. Duke Power Company*, 3FEP Cases 175.

[39] James Ledvinka, *Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management* (Boston: Kent, 1982), p.41.

[40] 10FEP cases 1181.

[41] James Ledvinka and Lyle Schoenfeldt, "Legal Development in Employment Testing: Albemarle and Beyond," *Personnel Psychology*, Vol. 31, No. 1 (Spring 1978), pp.1～13. It should be noted that the Court, in its *Albemarle* opinion, made one important modification regarding the EEOC guidelines. The guidelines required that employers using tests that screened out disproportionate numbers of minorities or women had to validate those tests—prove that they did in fact predict performance on the job—*and further had to prove that there was no other alternative screening device the employer could use that did not screen out disproportionate numbers of minorities and women*. This second requirement proved a virtually impossible burden for employers. Upthrough the *Griggs* decision, it was not enough to just validate the test; instead, the employer also had to show that some other tests or screening tools were not available that were (1) also valid but that (2) did not screen out a disproportionate number of minorities or women. In the *Albemarle* case the Court held that the burden of proof was no longer on the employer to show tbet there was no suitable alterna-

tive screening device available. Instead, the burden for that was now on the charging party (the person allegedly discriminated against) to show that a suitable alternative is available. Ledvinka and Schoenfeldt, "Legal Development," p.4; Gary Lubben, Dwayne Thompson, and Charles Klasson, "Performance Appraisal: The Legal Implications of Title Ⅶ," *Personnel* (May - June 1980), pp.11--21.

[42] This was quoted from Commerce Clearing House, "Supreme Court Releases First 'Mixed Motives' Decision Under Title Ⅶ," *Ideas and Trends*, May 17, 1989, p.82.

[43] Ibid., p.82.

[44] "High Court Makes Race, Sex Bias in Work Place Tougher to Prove," *The Miami Herald*, June 6, 1989, p.4A.

[45] Commerce Clearing House, "The Supreme Court Explains How Statistics Are to Be Used in Fair Employment Suits," *Ideas and Trends*, June 14, 1989, p.109.

[46] These are based on Ibid., p.101.

[47] Based on Ibid.

[48] *Patterson* v. *McLean Credit Union*, Docket No. 87 - 107, June 15, 1989, p.11.

[49] Commerce Clearing House, "Those Who Played No Role in Original Consent Decree Can Sue for Reverse Discrimination," *Ideas and Trends*, June 28, 1989, p.115.

[50] Howard A. Simon, "Mixed Signals: The Supreme Court's 1991 Title Ⅶ Decisions," *Employee Relations*, Vol. 17, No. 2 (Autumn 1991), pp.207～223.

[51] See Zall, "What to Expect from the Civil Rights Act," pp.46～50.

[52] Commerce Clearing House, "House and Senate Pass Civil Rights Compromise by Wide Margin," *Ideas and Trends in Personnel*, November 13, 1991, p.179.

[53] Zall, "What to Expect from the Civil Rights Act," p.50.

[54] Commerce Clearing House, "House and Senate Pass Civil Rights Compromise," p.182.

[55] Mark Kobata, "The Civil Rights Act of 1991," *Personnel Journal* (March 1992), p.48.

[56] For a discussion, see Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, November 13, 1991. p. 182.

[57] Elliot H. Shaller and Dean Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations on the Americans with Disabitities Act," *Employee Relations*, Vol. 17, No. 3 (Winter 1991 - 1992), pp.405～430.

[58] Bureau of National Affairs, "ADA—Simple Common Sense Principles," *Fair Employment Practices*, June 4, 1992, p.63.

[59] Karen Simpkins and Rochelle Kaplan, "Fair Play for Disabled Persons: Responsibilities Under the Americans with Disabilities Act," *Journal of Career Planing and Employment*, Vol. 51, No. 2 (January 1991), p.41

[60] Shaller and Rosen, "A Guide to the EEOC's Final Regulations," p.408.

[61] Ibid., p.409.

[62] These are adapted from Wayne Berlow and Edward Hane, "A Practical Guide to the Americans with Disabilities Act," *Personnel Journal*, Vol. 72 (June 1992), p.59.

[63] James Frierson, "An Analysis of ADA Provisions on Denying Employment Because of a Risk of Futu Injury," *Employee Relations Law Journal*, Vol. 17, No. (Spring 1992).

[64] Elliot Shaller, "Reasonable Accommodation Under the Americans with Disabilities Act—What Does Mean?" *Employee Relations Law Journal*, Vol. 16, No. (Spring 1991), pp.445～446.

[65] Ibid., p.446.

[66] James Ledvinka and Robert Gatewood, "EEO Issues with Preemployment Inquiries," *Personnel Administrator*, Vol. 22, No. 2 (February 1977), pp.22~26.

[67] These are based on Bureau of National Affairs, "A Wrapup of State Legislation: 1988 Anti-bias Laws Focus on AIDS," *Fair Employment Practices*, January 5, 1989, pp.3~4.

[68] John Klinfelter and James Thompkins, "Adverse Impact in Employment Selection," *Public Personnel Management* (May－June 1976), pp.199~204.

[69] H. John Bernardin, Richard Beatty, and Walter Jensin, "The New Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures in the Context of University Personnel Decisions," *Personnel Psychology*, Vol. 33, (Summer 1980), pp.301－316.

[70] See Howard Bloch and Robert Pennington, "Lebor Market Analysis as a Test of Discrimination," *Personnel Journal*, Vol. 59, No. 8 (August 1980), pp.649－652.

[71] International Association of Official Human Rights Agencies, *Principles of Employment Discrimination Law*, James M. Higgins, "A Manager's Guide to Equal Opportunity Laws," *Personnel*, Vol. 55 (August 1976); James Ledvinka, *Federal Regulation*.

[72] *Usery* v. *Tamiami Trail Tours*, 12FEP cases 1233; See also Anderson and Levine-Epstein, *Primer Equal Employment Opportunity*, p.57.

[73] William Kandel, " 'Overqualified' or 'Appropriately Qualified'; New ADEA Riska," *Employee Relations Law Journal*, Vol. 17, No. 2 (Autumn 1991), pp.287－306.

[74] EEOC v. *Century Broadcasting*, CA 7, 1992, 58FEP. cases 696.

[75] *Benjamin* v. *United Merchants and Manufacturers* CA2, 1989, 49FEP cases 1020, discussed in Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, May 25, 1989, p.61; Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, February 18, 1988, p.19.

[76] Ledvinka, *Federal Regulation*, p.82. For a further discussion of religious and other types of accommodation and what they involve see, for example, Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, January 21, 1988, pp.9－10; Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, April 14, 1988, pp.45－46; and James G. Frierson, "Religion in the Work Place," *Personnel Journal*, Vol. 67, No. 7 (July 1988), pp.60~67.

[77] Ledvinka, *Federal Regulation*.

[78] Anderson and Levin-Epstein, *Primer of Equal Employment Opportunity*, pp.13~14.

[79] U.S.v. *Bethlehem Steel Company*, 3FEP cases 589.

[80] *Robinson* v. *Lorillard Corporation*, 3FEP cases 653.

[81] *Spurlock* v. *United Airlines*, 5FEP cases 17.

[82] Anderson and Levin-Epstein, *Primer of Equal Employment Opportunity*, p.14.

[83] Quoted in Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management* (Reston, VA: Reston, 1978), p.25.

[84] *Firefighters Local* 1784 v. *Stotts* (BNA, April 14, 1985).

[85] Ledvinka and Gatewood, "EEOC Issues with Preemployment Inquiries," pp.22－26.

[86] Ibid.

[87] Anderson and Levin-Epstein, *Primer of Equal Opportunity* p.28.

[88] This is based on Anderson, Ibid., pp.93~97.

[89] This is based on Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, April 13, 1989, pp.45~47.

[90] *Hottinger* v. *Pope County*, *Ark*, CA 8, No. 91－3633, June 27, 1992.

[91] Eric Matusewitch, "Tailor Your Dress Codes," *Personnel Journal*, Vol. 68, No. 2 (February 1989), pp.86～91.

[92] Even during President Reagan's administration—often viewed as a not particularly supportive period for equal rights enforcement in the United States—an EEOC press release dated June 13, 1988 says it filed 527 court actions during fiscal year 1987, "setting an agency record for legal activity and maintaining its high level of enforcement on behalf of persons discriminated against in the work place." The release continues: "A record high 430 lawsuits were filed on the merits of discrimination charges in fiscal 1987, topping the previous record of 427 direct suits and interventions filed in fiscal 1986. Cases filed under Title VII of the 1964 Civil Rights Act totaled 69 and 12 filings, respectively. Twenty-nine cases were filed concurrently under Title VII and ADEA or Title VII and EPA. Agency investigative subpoena enforcement actions totaled 97, slightly below the 99 filed in fiscal 1986." Furthermore, in fiscal 1987, "The commission resolved more cases of discrimination through litigation than ever before: 460 as compared to 386 in fiscal 1986, the previous record number of resolutions. Direct suits and interventions accounted for 357 of the resolutions and there were 103 subpoena enforcement actions." EEOC news release dated June 13, 1988, and titled "EEOC Continues Record Enforcement Pace in Fiscal Year 1987." Quoted in Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, June 28, 1988, pp.101～102.

[93] If the charge was filed initially with a state or local agency within 180 days after the alleged unlawful Practice occurred, the charge may then be filed with the EEOC within 30 days after the practice occurred or within 30 days after the person received notice that the state or local agency has ended its proceedings.

[94] Paul S. Greenlaw, "Reverse Discrimination: The Superne Court's Dilemma, *Personnel Journal*, Vol. 67, No. 1 (January 1988), pp.84～89.

[95] John Wymer III and Deborah Sudbury, "Employment Discrimination 'Testers' —Will Your Hiring Practices 'Pass'?" *Employee Relations Law Journal*, Vol. 17, No. 4 (Spring 1992), pp.623～633.

[96] Bureau of National Affairs, *Fair Employment P* May 21, 1992, p.59.

[97] Robert H. Sheahan, "Responding to Employment Discrimination Charges," *Personnel Journal*, Vol. 60, No. 3 (March 1981), pp.217～220; Wayne Baham, "Learn to Deal with Agency Investigations," *Personnel Journal*, vol. 67, No. 9 (September 1988), pp.104～107.

[98] Note, however, that there are certain general guidelines regarding the archival data your firm must periodically compile. See E. Bryan Kennedy, "Archival Data Must Be Accurate," *Personnel Journal*, Vol. 6, No. 11 (November 1988), pp.108～111.

[99] Based on Commerce Clearing House, *Ideas and* Trends, January 23, 1987, pp.14～15.

[100] Ibid., p.219.

[101] Ibid., p.220.

[102] Quoted from Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, February 9, 1984, p.4.

[103] U. S. Equal Employment Opportunity Commission, *Affirmative Action and Equal Employment* (Washington, DC: January 1974); Antonio Handler Chayes, "Make Your Equal Opportunity Program Court Proof," Harvard *Business Review* (September 1974), pp.81～89.

[104] This discussion is based on Kenneth Marino, "Conducting an Internal Compliance Review of Affirmative Action," *Personnel*, Vol. 59 (March－April 1980) pp.24～34.

[105] See James R. Redeker, "The Supreme Court on Affirmative Action: Conflicting Opinions," *Personnel*, Vol. 65, No. 10 (October 1986).

[106] See Michael W. Sculnick, "The Supreme Court 1985—1986 EEOC Decisions: A Review," *Employment*

Relations Today, Vol. 13, No. 3 (Fall 1986).

[107] Ibid.

[108] Ibid.

[109] Ibid.

[110] Aric Press and Ann McDaniel, "A Woman's Day in Court," *Newsweek*, April 6, 1987, pp.58～59.

[111] Marino, "Conducting an Internal Compliance Review": Lawrence Kleiman and Robert Faley, "Voluntary Affirmative Action and Preferential Treatment: Legal and Research Implications," *Personnel Psychology*, Vol. 42, No. 3 (Autumn 1988), pp.481～496.

I 篇

雇员招募与配置

- 工作分析
- 人员计划与招募
- 雇员测试与甄选
- 面试与全面甄选计划的建立

3

工作分析

- 工作分析的性质
- 搜集工作分析信息的方法
- 职位说明书的编写
- 小企业应用
- 工作规范的编写
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

在本章中，我们首先解释了什么是工作分析。所谓工作分析就是指：（1）确定工作的任务是什么；（2）确定应该雇佣哪一类人来承担这一工作。我们还讨论了进行工作分析以及编写工作说明书的几种技术。

学完本章后，你应当能够：

- **说明工作分析为什么十分重要；**
- **阐述搜集工作分析信息的主要技术；**
- **编写工作说明书。**

工作分析的性质

□ 工作分析的定义

一个组织的建立最终会导致一批工作的出现，而这些工作需要由特定的人员来承担。**工作分析**（job analysis）就是与此相关的一道程序，通过这一程序，我们可以确定某一工作的任务和性质是什么，以及哪些类型的人（从技能和经验的角度来说）适合被雇佣来从事这一工作。[1]因此，工作分析的结果提供了与工作本身的要求有关的信息，而工作要求又是编写**工作说明书**（job descriptions，工作的内容是什么）和**工作规范**（job specifications，雇佣什么样的人来从事这一工作）的基础。

作为一名主管人员或人事管理专业人员，你通常需要通过进行工作分析来搜集以下的某一类或某几类信息：[2]

● 工作活动。首先，你经常需要搜集的信息之一是：承担工作的人必须进行的与工作有关的活动有哪些，比如，清洁、缝纫、电镀、译电码或绘画等。有时，一张反映工作活动的清单实际上还显示出：承担工作的人应如何来执行工作中所包括的每一项活动；为什么要执行这些活动以及何时执行这些活动。

● 工作中人的行为。像感知、沟通、决策、撰写等人员行为方面的信息也一样是可以搜集到的。这里所包括的信息内容是：工作对承担工作的人有什么样的要求，如需要人消耗多少能量、要行走多远的路途等等。

● 工作中所使用的机器、工具、设备以及其他辅助工作用具。这里所包括的信息有：在工作过程中生产什么样的产品；加工什么样的材料；接触或需要运用何种知识（如生物或法律方面的知识），以及需要提供何种服务（如咨询或修理）等。

● 工作的绩效标准。有关工作绩效标准方面的信息（例如工作的质量、数量或者工作的每一方面所耗费的时间等等）也同样是需要搜集的。这类信息可以帮助我们弄清楚：应当用一种什么样的标准来对从事这一工作的人进行评价。

● 工作背景。这里所涉及的信息既包括工作的物理环境、工作时间表这一类的内容，也包括工作的组织形式和社会环境——如通常同什么人打交道等

此类的内容，此外，还包括在工作中将获得何种经济激励，以及非经济激励方面的信息。

● 工作对人的要求。最后，经常需要搜集的信息还包括工作对人的要求是什么，即工作本身对承担工作的人的知识或技能（教育水平、培训经历、工作经验等）和个人特性（才能、生理特征、人格品行、兴趣等）有何种要求。

□ 工作分析所获得信息的应用

正如图3—1所总结的，通过进行工作分析所获得的信息，实际上成为具有内在联系的几种人事管理活动的基础。

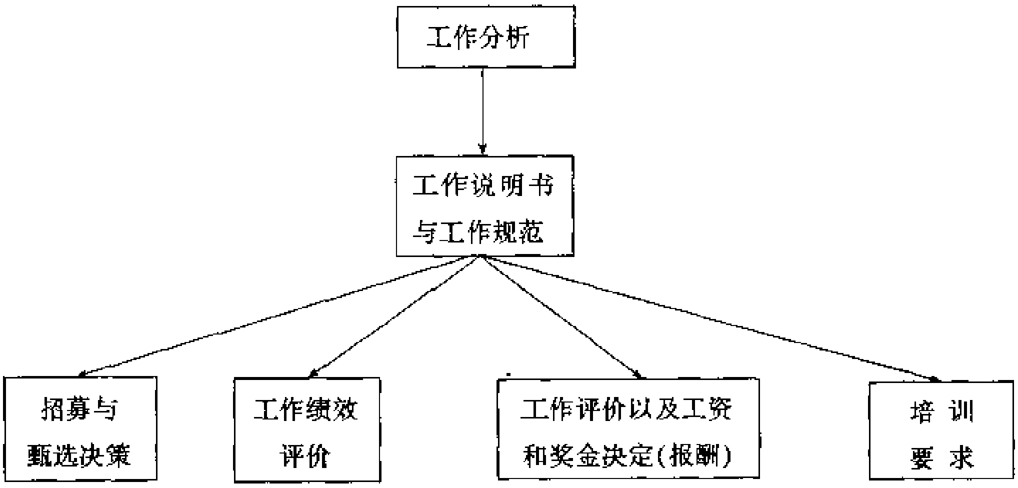


图3—1 工作分析所获得信息的运用

招募与甄选

工作分析为你提供的信息中包括：工作的任务有哪些，以及具备什么样条件的人才能完成这些工作任务。这些与工作说明书和工作规范有关的信息实际上决定了你需要招募和雇用什么样的人来从事此种工作。

报酬

为了估计每一种工作的价值以及对它们支付什么样的报酬比较合适，你也同样需要对每一种工作所包括的任务有一个清楚的了解。这是因为，报酬（如工资和奖金）通常都是同工作本身要求工作承担者所具备的技能、教育水平，以及工作中可能会出现的危害人身安全因素等联系在一起的，而所有这些因素都必须通过工作分析才能得到确定。我们可以看到，许多雇主都要对组织中的工作进行分类（如三等文秘和四等文秘），而工作分析恰恰可以提供关于每一种工作相对价值的信息，从而有利于工作分类任务的完成。

工作绩效评价

工作绩效评价过程就是将雇员的实际工作绩效同要求其达到的工作绩效标准进行对比的过程。而在许多情况下，工业工程师和其他一些专家都是借助工

作分析手段来确定雇员应当达到何种绩效标准，以及需要完成哪些特定活动的。

培训

你还需要运用工作分析所获得的信息来设计组织的培训计划和人力开发计划。这是因为，工作分析以及作为工作分析结果的工作说明书显示出了工作本身要求雇员具备哪些技能，从而也就很自然地能够了解要对雇员进行何种技能培训。

确保所有的工作职责都落实到人头

工作分析对于确保所有必须完成的工作任务都确定无疑地被分配到各个特定职位上去，也有着十分重要意义。例如，在分析公司生产经理的现有工作时，你可能会发现，虽然该经理报告说，她自己所承担的职能包括制定每周生产计划、购买原材料、管理手下一线监督人员的日常活动等 20 多项工作，但她却根本没有提及原材料或库存产成品的管理这一工作内容。经过进一步的调查之后，你可能会发现，生产部门中竟然没有任何人对库存管理负责。这样，你所进行的工作分析（不是根据那些雇员自己报告说他们的工作职责有哪些，而是根据你自己对这些工作应该完成哪些任务的了解所做出的判断）就发现了一些必须被分派到人头上但却被所有人都忽略了的职责。像这一类被忽略的工作职责常常可以通过工作分析被挖掘出来。这样，工作分析在挽救可能因此（如没有人对库存管理负责）而造成的严重后果方面就能够起到积极的作用。

□ 工作分析的步骤

在做工作分析时，应当按照以下六个步骤来进行。

步骤 1：确定工作分析信息的用途

首先，在一开始要明确工作分析所获得的信息将用于何种目的。其理由是：工作分析所获得信息的用途直接决定了需要搜集何种类型的信息，以及使用何种技术来搜集这些信息。有些技术对于编写工作说明书和为空缺的工作岗位甄选雇员是极为有用的，例如，同在工作岗位上的雇员进行面谈，让他们自己说出自己所从事的工作的任务是什么，以及他们自己所负有的责任有哪些。而另一些工作分析技术（像下面将要描述的职位分析问卷法），则不能提供上面所需要的那种描述性信息，因而无法满足编写工作描述这一任务的需要。但它所提供的信息却有助于对每一种工作进行量化排序，可以使得我们对各种工作进行对比，因此，在确定工作报酬时，这种工作分析技术就十分有用了。由于以上这些原因，你在工作分析开始的第一步，就必须首先确定工作分析所得出的信息将被用于何种目的，只有这样你才能确定采用何种相关技术去搜集这些信息。

步骤 2：搜集与工作有关的背景信息

接下来，你可以先看看那些可得到的与工作有关的背景信息，如组织图、

工作流程图和工作说明书等。[3]组织图显示出了当前工作与组织中的其他工作是一种什么样的关系，以及它在整个组织中处于一种怎样的地位。组织图不仅确定了每一职位的名称，而且用相互联结的直线明确表明了谁应当向谁汇报工作，以及工作的承担者将同谁进行信息交流等等。

你在组织图中只能简单地获知工作流动的方向，而工作流程图则提供了与工作有关的更为详细的信息。图 3—2 中是一种最简单的工作流程图，它只显示了当前工作的投入流及其产出流。在该图中，库存控制员的工作流程包括：从供给者处接收到存货；从两位工厂管理者那里接到对存货的要求；向这些管理者提供他们所需要的存货；就库存半成品的状况向两位管理者提供信息。最后，需要提到的是，如果有现成的工作说明书的话，它将是你审查并重新编写工作说明书的一个很好的起点。

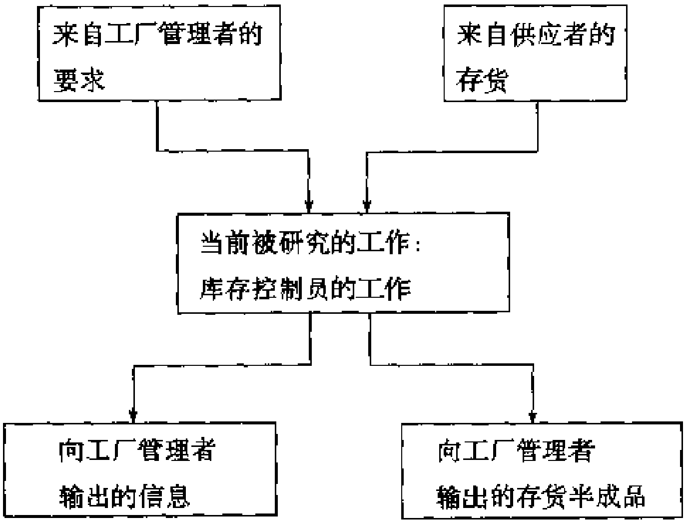


图 3—2 用于分析工作流向的工作流程图

步骤 3：选择有代表性的工作进行分析

当需要分析的工作有很多但它们彼此又比较相似的时候，例如，对流水线上的工人所做的工作进行分析，如果我们对他们所做的工作一个一个地进行分析，必然非常耗费时间。在这种情况下，选择典型工作进行分析显然是十分必要同时也是比较合适的。

步骤 4：搜集工作分析的信息

在这一步，就是要通过搜集有关工作活动、工作对雇员行为的要求、工作条件、工作对人员自身条件（如个人特点与执行工作的能力等）的要求等方面的信息，来进行实际的工作分析。为达此目的，你需要使用本章下面将要阐述的一种或多种工作分析技术。

步骤 5：同承担工作的人共同审查所搜集到的工作信息

工作分析提供了与工作的性质和功能有关的信息。而通过工作分析所得到

的这些信息只有与从事这些工作的人员，以及他们的直接主管人员进行核对才有可能不出现偏差。这一核对工作有助于确定工作分析所获得的信息是否正确、完整，同时也有助于确定这些信息能否被所有与被分析工作相关的人所理解。此外，由于工作描述是反映工作承担者的工作活动的，所以这一审查步骤实际上还为这些工作的承担者提供了一个审查和修改工作描述的机会，而这无疑会有助于赢得大家对你所搜集到的工作分析资料的认可。

步骤 6：编写工作说明书和工作规范

大多数情况下，在完成了工作分析之后都要编写工作说明书和工作规范。工作说明书（重复一下）就是对有关工作职责、工作活动、工作条件以及工作对人身安全危害程度等工作特性方面的信息所进行的书面描述。工作规范则是全面反映工作对从业人员的品质、特点、技能以及工作背景或经历等方面要求的书面文件。有时候，工作说明书和工作规范书分成两份文件来写，有时候则合并在一份工作说明书之中。

搜集工作分析信息的方法

□ 简介

接下去要做的就是对工作任务、职责和活动等方面的信息进行实际的搜集。你可以运用多种技术来搜集这些资料，不过我们在本章中将讲述最为重要的几种工作信息搜集技术。在实践中，你可以根据自己的目的来选用其中的一种，也可以将它们结合起来使用。例如面谈法对于编写工作说明书来说就比较适合；而职位分析问卷法则更适合于为确定报酬而进行的工作价值比较。

由谁来搜集工作分析信息

搜集工作分析信息的工作通常由实际承担工作的人员、工作承担人员的直接上级主管，以及一名人力资源管理专家来共同进行。通常的做法是：首先由人力资源管理专家（人力资源管理者、工作分析专家或咨询人员等）观察和分析正在被进行中的工作，然后编写出一份工作说明书和一份工作规范。雇员及其直接上级主管也要参与此项工作。例如，可能会要求主管人员填写问卷，在问卷中列举出其下属的主要工作活动。最后，由承担工作的雇员及其上级主管来审查和修改工作分析人员所编写出的反映他们工作活动和职责的那些结论性描述。这样，工作分析活动就需要由人力资源管理专家、组织的主管人员和普通雇员通过共同努力与合作来完成。

工作分析与公平就业机会

工作分析在帮助雇主遵守公平就业机会法规方面也发挥着至关重要的作用。[4]美国的联邦准则和法庭裁决告诫雇主在运用筛选工具（如测验）对工作绩效进行预测和估计之前，必须进行完整的工作分析。其主要原因是，雇主必

须能够拿出证据说明，他的筛选工具和工作绩效评价方法同工作绩效本身确实是有关系的。为了做到这一点，就要求雇主必须进行对工作性质加以描述的工作分析。[5]下面，我们就来讨论一些常用的搜集工作分析信息的方法。

□ 访谈法

在搜集工作分析信息的时候，可以使用以下三种访谈法：(1) 对每个雇员进行个人访谈；(2) 对做同种工作的雇员群体进行的群体访谈；(3) 对完全了解被分析工作的主管人员进行的主管人员访谈。群体访谈通常用于大量雇员做相同或相近工作的情况，因为它可以以一种迅速而且代价相对较小的方式了解到工作的内容和职责等方面的情况。在进行群体访谈时，应注意遵守一项基本原则，这就是：这些工作承担者的上级主管人员要在场。如果他们当时不在场的话，你在事后也应该单独去跟这些主管人员谈一谈，听一听他们对于被分析工作中所包含的任务和职责持有何种看法。无论采用何种访谈法，最为重要的一点是，被访谈者本人必须十分清楚访谈的目的是什么，因为这一类的访谈常常被误解为组织有目的地"对雇员的效率进行评价"。如果被访谈者对访谈是这样理解的话，他们往往不愿意对他们自己或他们下属的工作进行较为准确的描述。

访谈法的优点和缺点

访谈法可能是最广泛运用于以确定工作任务和责任为目的的工作分析方法，它的广泛应用程度正是其优点的最好表现之一。更为重要的是，通过与工作承担者进行面谈，还可以发现一些在其他情况下不可能了解到的工作活动和行为。例如，一个熟练的访谈者可以发掘出在组织图上看不到，但是却有可能会偶然发生的一些重要工作活动或信息交流（比方说，发生在生产主管人员和销售管理人员之间的信息沟通）。此外，面谈还为组织提供了一个良好的机会来向大家解释工作分析的必要性及功能。访谈还能够使被访谈者有机会释放因受到挫折而带来的不满，讲出一些通常情况下可能不太会被管理人员重视的看法。最后，访谈法还是一种相对来说比较简单但却十分迅速的信息搜集方法。

访谈法的最主要问题之一是：搜集上来的信息有可能是被扭曲的。这种信息的扭曲可能是由于被访谈者在无意中造成的，也可能是因为被访谈者有意制造的。[6]由于工作分析经常被作为改变工资率的依据，因此，（这里再重复一遍）雇员有时会将工作分析看成是工作绩效评价，并且认为这种"工作绩效评价"会影响到他们所获得的工资（事实上常常如此）。因此，他们就很自然地会夸大某些职责，同时也人为地弱化某些职责。所以，如果想通过访谈法搜集到有效的工作分析信息，可能要经历一个相当辛苦的过程。

访谈法的典型提问方式

尽管访谈法有其不足，但还是被广泛地使用着。下面是一些在访谈时所运用的典型提问方法：

你所做的是一种什么样的工作？

你所在职位的主要职责工作是什么？你又是如何做的呢？

你的工作环境与别人的有什么不同呢？

做这项工作所需具备的教育程度、工作经历、技能是怎样的？它要求你必须具有什么样的文凭或工作许可证？

你都参与些什么活动？

这种工作的职责和任务是什么？

你所从事的工作的基本职责是什么？说明你工作绩效的标准有哪些？

你真正参与的活动都包括哪些？

你的责任是什么？你的工作环境和工作条件是怎样的？

工作对身体的要求是怎样的？工作对情绪和脑力的要求又是怎样的？

工作对安全和健康的影响如何？

在工作中你有可能会受到身体伤害吗？你在工作时会暴露于非正常的工作条件之下吗？

运用访谈法进行工作分析时可以提出的问题远远不止这些。一般认为，最富有成效的访谈是依据一张结构合理或可以加以核正、对比的问卷来进行的。这种工作分析问卷如图 3—3 所示。它包括了一系列与以下内容有关的信息：工作的总体目的；监督职责；工作责任；对教育、经历、技能等的要求等。工作分析人员在运用这种问卷表格来搜集信息时，既可以通过观察工作的实际执行情况来自行填写，也可以先由承担工作的人填写，然后由工作分析人员来加以整理，这两种方法我们都将简要地加以阐述。[7]

访谈准则

在进行工作分析访谈时，必须牢记以下几件事情：

1．如果你是在做工作分析，那么你必须注意与主管人员密切合作，因为只有这样，你才能找到那些对工作最为了解的雇员，以及那些最有可能对他们自己所承担的工作的任务和职责进行客观描述的工作承担者。

2．你必须尽快地与被访谈者建立起融洽的关系。其要点包括：知道对方的名字；用通俗易懂的语言交谈；简单地介绍访谈的目的；向他们解释你是怎样挑选到他们这些被访谈对象的等等。

3．在访谈时，你应当依照一张具有指导性的问卷或提纲来提问，这种问题清单上不仅有问题，而且要留出回答者可以填写的空白。这将确保你在面谈之前就能了解哪些是必须要问的关键问题，（在被访谈者不止一个的情况下）还可以确保你的每一个被访谈对象都有机会回答那些应该回答到的问题。当然，一定要允许被访谈者在回答问题时有一定的发挥余地，也就是向他们提一些开放性的问题，例如“我们所提的问题中有没有遗漏什么？”等等。

4．当完成工作任务的方式不是很有规律的时候，例如工作承担者并不是在一天中一遍一遍地重复相同的工作时，你就应当要求工作承担者按照任务的重要性大小和发生频率高低将它们一一列举出来。这样就可以确保那些虽然只是偶然发生但也同样比较重要的任务，比如护士需要偶尔在急救室中执行的任务不会被遗漏掉。

5．在面谈完成之后，还要对资料进行检查和核对。通常的做法是，与被访谈者本人或其直接上级主管人员一起对所搜集到的工作信息进行最后

核查。

□ 问卷法

获取工作信息的另外一种比较好的方法是：让雇员通过填写问卷来描述其工作中所包括的任务和职责。

在采用这种方法的情况下，首先需要考虑如何安排问卷的结构以及提些什么样的问题。从理论上讲，有两种比较极端的做法：在一种极端情况下，设计出一张结构极其完备的问卷，发给每一个雇员的这张问卷上罗列上百种备选的特定任务或工作（如“更换并切割电线”），要求雇员做的只是回答他或她是否要做这些工作；如果是，那么再注明在每项工作任务上通常需要花多长的时间。在另一种极端情况下，完全将问卷设计成开放式的，只简单地要求雇员回答诸如“描述你的主要工作任务”之类的问题。在实际中，最好的问卷通常都是介于这两种极端情况之间的，如图3—3一样。图3—3是一个典型的工作分析问卷，其中既有结构性的问题（例如，问卷中所问到的那些与过去工作经历有关的问题）；也有开放式的问题（例如，“谈谈你的主要工作任务”）等。

无论是结构性的问卷，还是非结构性的问卷，都有其优缺点。总的来说，其优缺点主要表现在：一方面，问卷法是一种快速高效地从一大群雇员中获取信息的方法，比如说，与对几百个雇员进行访谈的做法相比，问卷法当然要省事得多。而另一方面，设计问卷并进行测算则可能是一个需要花费较多而且耗费时间的工作（关键是要确保雇员能够真正明白每一个问题的意思是什么）。因此，是否采用问卷法取决于以下两方面因素的对比：问卷法的潜在使用成本以及你如果采用访谈法所能够节约的时间和费用。

工 作 问 卷

卡恩制造公司

姓名__________________ 工作名称__________________

部门__________________ 工号__________________

主管姓名__________________ 主管职位__________________

1. **任务综述**：请用你自己的语言简要叙述你的主要工作任务。如果你还负责写报告或做记录，请同时完成第8部分的内容

____

____

2. **特定资格要求**：请列举为完成由你的职位所承担的那些任务，需要具有哪些证书、文凭或许可证

____

____

3. **设备**：请列举为了完成本职位的工作，你通常使用的所有设备、机器、工具（比如打字机、计算器、汽车、车床、叉车、钻机等等）

续前图

机器名称　　　　　　　　　　　　　　平均每周使用小时，次数

4. **常规工作任务**：请用概括的语言描述你的常规工作任务。请根据各项任务的重要性以及每个月每项任务所花费时间的百分比将其从高到低排列。并请尽可能多地列出工作任务，如果此处空白不够，请另外附纸

5. **工作接触**：你所从事的工作要求你同其他部门和其他人员、其他公司或机构有所接触吗？如果是，请列出要求与他人接触的工作任务并说明其频繁程度

6. **监督**：你的职位负有监督职责吗？（　）有（　）没有。如果有，请另外填写一张附加的监督职位工作问卷，并把它附在本表格上。如果你的职位对其他人的工作还负有责任但不是监督职责的话，请加以解释

7. **决策**：请解释你在完成常规工作的过程中所要做出的决策有哪些

(a) 如果你所做出的判断或决定的质量不高；(b) 所采取的行动不恰当，那么可能会带来的后果是什么？

8. **文件记录责任**：请列出需要由你准备的报告或保存的文件资料有哪些。并请概括说明每份报告都是递交给谁的

(a)　　报告　　　　　　　　　　　　　　递交给

续前图

(b) 保 存 的 资 料

____

____

9. 监督的频率：为进行决策或决定采取某种正确的行动程序，你必须以一种怎样的频率同你的主管或其他人协商？

( ) 经常 ( ) 偶尔 ( ) 很少 ( ) 从来不

10. 工作条件：请描述你是在一种什么样的条件下进行工作的，包括内部条件、外部条件、空调办公区域等。请一定将所有令人不满意或非常规的工作条件记述下来

____

____

11. 资历要求：请指出为令人满意地完成本职位的工作，工作承担者需要达到的最低要求是什么？

(a) 教育：

最低学历______________________________

受教育年限______________________________

专业或专长______________________________

(b) 工作经验：

工作经验的类型______________________________

工作经验的年限______________________________

(c) 特殊培训：

类 型 年 限

____

____

(d) 特殊技能：

打字：__________字/分钟 速记__________字/分钟

其他：______________________________

12. 其他信息：请提供前面各项目中所未能包括，但你认为对你的职位来说是十分重要的其他信息

____

____

____

雇员签名__________ 日 期：__________

图 3—3 为编写工作说明书而设计的工作分析问卷

□ 观察法

在对主要由身体活动构成的工作进行工作分析时，直接观察是一种特别有用的方法。像门卫、流水线上的作业工人和会计所做的工作，就是一些可以运用观察法的很好例子。然而，当工作中包含了许多难以测量的脑力活动的时候(如律师、设计工程师等的工作)，观察法就不可能很准确了。此外，一旦雇员有可能从事一些只是偶然发生，但是却非常重要的工作活动时（如偶尔从事急救工作的护士)，观察法也会失效。

直接观察法通常是与访谈法结合使用。两者结合的一种方式是：首先对雇员在一个完整工作周期中所完成的工作进行观察，并把所观察到的工作活动都记录下来（这里的工作周期是指完成工作所需要的时间：对于一位流水线上的工人来说它可能是一分钟，而对于从事复杂工作的雇员来说，则可能是一个小时、一天或更长的时间)。然后，在所积累的信息已经足够多的时候，再同雇员进行面谈。由于雇员在被观察过程中往往会受到鼓舞，因而此时他们就会很愿意就一些你所不懂的要点进行解释，并向你说明一些你还没有观察到的工作活动情况。观察法和访谈法结合的另一种方式是：在雇员工作时，一边对其进行观察一边进行访谈，两者同时进行。不过，在通常情况下，最好是等到观察结束后再去进行访谈，因为这样可以使你有充分的机会在不受影响的情况下去观察雇员的工作。这反过来也减少了雇员因变得焦急而不按常规操作的可能。

□ 现场工作日记/日志法

这种方法就是要求从事工作的雇员每天记**现场工作日记或日志**（participant diary/logs)，即让他们每天记录下他们在一天中所进行的活动。每个雇员都要将自己所从事的每一项活动按照时间顺序以日志的形式记录下来。它可以向你提供一个非常完整的工作图景，在以连续同雇员及其主管进行面谈作为辅助手段的情况下，这种工作信息搜集方法的效果会更好。当然，雇员可能会夸大某些活动，同时也会对某些活动低调处理。然而，无论如何，详细的、按时间顺序记录的流水账会减少这种不良后果。总之，访谈法、问卷法、观察法以及现场工作日记/日志法都是最为常用的搜集工作分析信息的方法，它们都能提供关于工作承担者事实上在做什么的比较真实的信息。因而，它们能够被用于编写工作说明书和工作规范。

□ 美国公务员委员会工作分析程序

美国公务员委员会（The U.S. Civil Service Commission）为了制定一套能够对不同的工作进行比较和分类的标准化程序而专门设计了一种工作分析技术。在这种工作分析技术中，所有的信息都被编排在一张“工作分析记录单”上，这种记录单如图 3—4 所示。首先在表中列出工作标识信息（如工作名称）以及工作简述。接下来，再由专家按重要性顺序列出工作中所包含的各项任

务。然后，工作分析人员将根据以下 7 项要素来分别对每一项任务进行分析：

1. 知识要求（比如，雇员为了完成工作所必须熟悉的事实或原则等）。

2. 技术要求（比如，要求从业者具备操纵机器或开汽车的技能等）。

3. 能力要求（比如，数学能力、推理能力、解决问题的能力或人际交往能力等）。

4. 工作中所包含的身体活动（比如，推、拉或扛等）。

5. 工作的特定环境条件（狭窄的工作空间、振动、吵闹、通风不足、工作对象处于活动状态等等）。

6. 典型工作事件（比如在紧急状态的压力下工作，同既不是发出指令的人也不是接收指令的人一起工作，或进行重复性的工作等）。

7. 对雇员兴趣的要求（比如雇员对于"事情和物体"或"资料交流"或"同人打交道"等活动的倾向或兴趣）。[8]

这些要素都列在图 3—4 中。在这里，对于"福利资格审查员"的工作所列出的第一项任务是：以福利管理政策为依据，在食品券下发之前，确认（审定）申请者是否具备申请资格，保证合格的福利申请者领到食品券。在这一任务之下，列举了工作分析者对福利资格审查员的工作所做出的以下几个方面的结论：应当具备的知识；特定技术与能力；此项任务中所包含的身体活动；特定环境条件；典型工作时间；与此项任务相对应的兴趣类型。在完成这张工作分析记录单的过程中，工作分析人员既可以通过他们自己对工作的了解来搜集工作信息，也可以通过访谈法、观察法、现场工作日志法或问卷法来搜集信息。事实上，任何工作都可以被分解成为一项一项的任务，而每一项任务又都可以根据所要求的知识、技能等等来进行分析。这样，美国公务员委员会工作分析程序就提供了一种对不同的工作进行比较、对比以及分类的标准方法。换言之，可以将履行消防长官助理这一工作所要求具备的知识、技术和能力，就与完成图书管理员的工作所要求具备的知识、技术、能力进行对比。从确定报酬的目的出发，具有相似要求的工作可以被划分为同一个等级。

工 作 分 析 记 录 单

工作标识信息

任职者姓名：	A. 艾德勒
组织/单位名称：	福利委员会
职位名称：	福利资格审查员
日期：	11/12/1992
访谈者：	E. 琼

工作简述

进行面谈、审查申请、确定申请人的福利享受资格、向社区公众提供食品券计划方面的信息；向无资格获得食品券的人推荐其他可以求助的社区服务机构。

工作任务＊

1. 以福利管理政策为指导，确认（确定）申请人是否有申请食品券的资格，保证只有合格的福利申请人领到食品券

所要求的知识：

——了解标准化申请表格中的内容以及表格中各项目含义

——了解社会健康服务食品券管理政策

——了解与社会健康服务食品券计划有关的其他知识

所要求的技术：

——无

所要求的能力：

——阅读和理解比较复杂的工作指导书的能力，例如，对福利管理政策的阅读和理解能力

——阅读和理解各种程序性指导书，并且将书面或口头的指导转化为适当行为的能力

——运用简单数学知识的能力：加法和减法

——将申请食品券的要求用外行人也能明白的语言讲述出来的能力

身体活动：

——坐着

环境条件：

——无

典型工作事件：

——同那些既不是发出指令的人也不是接收指令的人打交道

兴趣要求：

——信息交流的兴趣

——与人保持工作接触的兴趣

——为别人的可能利益工作的兴趣

2. 为了帮助申请人从其他社区机构获得服务，运用对其他社区机构的了解以及对申请人所提要求的了解，确定申请人应求助于哪一机构并向申请人进行说明和解释

所要求的知识：

——有关各种救助机构功能的知识

——有关社区机构及其地点的知识

——求助程序方面的知识

所要求的技能：

——无

所要求的能力：

——从口头谈话中总结（推理）出申请人需要的能力

——对申请人进行简单的口头和书面指导的能力

环境条件：

——无

典型工作事件：

——同那些既不是发出指令的人也不是接收指令的人打交道

续前图

兴趣要求：

——信息交流的兴趣

——与人保持工作接触的兴趣

——抽象地创造性地解决问题的兴趣

——为别人的可能利益工作的兴趣

图 3—4 一份联邦公务员委员会工作分析记录单的节选

* 这一工作比较典型地包括了 5 项～6 项任务，对于每一项任务都分别列出知识、技术、能力、身体活动、环境条件、典型工作事件以及兴趣要求等 6 项要素，此处省略了其他几项要素的具体内容。

□ 量化的工作分析技术

尽管许多雇主运用访谈法、问卷法、观察法或现场日记/日志法来搜集工作分析信息，但在许多情况下，这些描述性的方法并不适用。比如，当你想要将每一种工作的价值都加以量化，以便对它们的价值进行比较，从而确定报酬的时候，量化的工作分析方法无疑是最好的。三种最为常用的量化分析方法是职位分析问卷法、美国劳工部工作分析法以及功能性工作分析法。

职位分析问卷法

职位分析问卷（Position Analysis Questionnaire, PAQ）是一种结构严密的工作分析问卷。[9]职位分析问卷本身由工作分析人员来填写，而这又要求工作分析人员本人对于被分析职位要相当熟悉。职位分析问卷共包括 194 个要素。如图 3—5 所示，这 194 个要素之中的任何一个要素（如书面材料）所代表的都是在工作中起重要作用或者仅起不太重要作用的某一个基本方面。工作分析人员所要确定的是，这些因素在工作中是否很重要，如果重要，那么重要程度如何。例如在图 3—5 中，书面材料被评定为第四等级，这表示书面材料（像书本、报告、办公记录等等）在工作中扮演了重要的角色。

职位分析问卷法的优点在于，它将工作按照五个基本领域进行排序并提供了一种量化的分数顺序或顺序轮廓。这五个基本领域是：（1）是否负有决策/沟通/社会方面的责任；（2）是否执行熟练的技能性活动；（3）是否伴随有相应的身体活动；（4）是否操纵汽车/设备；（5）是否需要对信息进行加工。因而，职位分析问卷的真正优势在于：它对工作进行了等级划分。换言之，职位分析问卷法可以使你根据决策、熟练性活动、身体活动、汽车/设备操纵以及信息加工等特点对于每一项工作分配一个量化的分数。于是，你就可以运用职位分析问卷法所得出的结果对工作进行对比，以确定比如说哪一种工作更富有挑战性[10]，然后你可以依据这一信息来确定每一种工作的奖金或工资等级。[11]

美国劳工部工作分析程序

美国劳工部（U. S. Department of Labor, DOL）工作分析程序的主要设计目的也在于找到一种能够对不同工作进行量化等级划分，以及分类比较的标

准化方法。**美国劳工部工作分析法**（Department of Labor Job Analysis）的核心是：对于每一项工作均按照承担此工作的雇员与资料、人以及物之间的关系来进行等级划分。

1. 工作信息的输入

1.1 工作信息的来源

请将下列的每一项要素根据它们被工人在工作中当作信息来源使用的程度划分等级

使用工作信息的程度
0 不使用
1 很少/不太经常
2 偶尔
3 中等
4 比较经常
5 常常

1·1·1 工作信息的视觉来源

1	4	书面材料（书、报告、办公记录、文章、工作指导书、签名等）
2	2	数据材料（与数量或数字相关的材料，例如图、会计报表、明细表、数字表格等）
3	1	画面材料（作为信息来源的图画或类似图画的材料，例如草图、蓝图、线路图、地图、痕迹图、照片、X光线图、电视画面等）
4	1	模型或与之相关的装置（在使用中被观察并且是被作为信息来源使用的模板、型板、模型等，不包括在上述第3项中已经描述过的要素）
5	2	视觉装置（罗盘、仪表、信号灯、雷达显示器、速度仪、钟表等）
6	5	测量仪器（用以获得物理量度的视觉信息工具，如直尺、卡尺、轮胎压力仪、称盘、厚度仪、滴管、温度计、量角器等，不包括在上述第5项中已经描述过的装置）
7	4	机械装置（被当成信息来源加以观察使用的工具、设备、机器以及其他机器装置）
8	3	被加工的材料（在被改造、加工的过程中成为信息来源的零部件、材料、物体等，如正在被搅拌的制作面包的面粉、正被变成一台车床的零部件、正被切割的布匹、正被换底的鞋子等）
9	4	未被加工的材料（那些现在并未处于改变或修造过程之中，然而当它们被检修、处理、包装、分配或挑选的时候，同样能够成为信息来源的部件、材料、物体等，例如那些正处于库存、储藏或分配渠道之中的或正在被检查的部件或材料等）
10	3	自然特征（风景、田野、地理类型、植被、云的构成，以及其他一些被观察者作为信息来源的自然特征）
11	2	人为的环境特征（结构、建筑、堤坝、公路、桥梁、船坞、铁路，以及其他一些"人造的"或其他与之相关的被观察者作为工作信息来源的室内室外环境，不要考虑在第7项中已经提到的工人在工作过程中所使用的机器设备等）

图3—5 从一份已完成的职位分析问卷中节选下来的一页*

* 这里展示了11项"工作信息的输入"方面的问题或要素。职位分析问卷的其他部分是关于脑力加工、工作产出、与其他工作的关系、工作背景和其他工作特征的，此处不再一一详细列出。

美国劳工部工作分析法的基本程序如下：如表3—1所示，首先用一组代

表“雇员功能”的基本活动来描述一名雇员事实上能对信息、人、事物做些什么。例如就信息方面来说，雇员的基本功能包括综合、调整和复制。就人方面而言，其功能包括监督、谈判和指导。就物方面而言，其基本功能包括掌管、照看和处理。需要指出的是，每一项雇员功能都被赋予不同的重要程度等级。例如，“调整”是1；“复制”就是5。举个例子来说，如果你正在分析接待员的工作，你可能会把这项工作的等级根据以上三个方面的因素（即与信息、人和物有关的方面）分别标注上5、6、7，这分别代表复制信息、同别人交谈/传递信息、处理事情。而一名医院中的精神分析助理员的工作，则可能会被根据工作承担者在信息、人、物三个方面的情况分别标为1、7、5。事实上，雇员所承担的每一项任务，都将被根据与信息、人、物的关系来进行分析。最后，这三项得分（比如4、6、5）的总和就成为此项工作的等级划分基础，因为，这是工作承担者所可能达到的最高分数水平。

表3—1　　劳工部工作分析法中所使用的工作承担者基本功能*

	信息	人	物
基本活动	0 综合	0 指导	0 创造
	1 调整	1 谈判	1 精密加工
	2 分析	2 教育	2 操作、控制
	3 汇编	3 监督	3 驾驶、操作
	4 加工	4 转换	4 处理
	5 复制	5 劝解	5 照料
	6 比较	6 交谈—示意	6 反馈—回馈
	7 服务	7 服务	7 掌握
		8 接受指示、帮助	

* 在确定雇员的工作在信息、人、物三个方面所应得的“分数”时，首先通过观察他们的工作，确定这种工作在每一个方面所执行的基本功能是什么，然后根据此表确定分数。在此表中，“0”是最高的分数；“6”、“8”、“7”等则是低分数。

正如图3—6所示，从劳工部工作分析程序中所产生的汇总表包括了这样几类信息：列在第一条的是工作名称，在这里，工作名称是面包房中的面粉搅拌工。被列出来的第二条信息是这一工作所属的行业，这一行业的标准行业分类代码是多少。另一些信息则包括对工作的一两句简短总结，雇员在信息、人、物三个方面的等级评定（这里是5、6、2）。这表示，根据完成工作的困难程度，一个面包房面粉搅拌工的工作内容包括：复制信息、与人交谈以及在物的方面进行操作和控制。最后必须指明的是工作对从业者的要求，例如，要求达到的训练时间、具备的能力、个人脾性等。正如你所看到的，经过这一程序分析之后，每一项工作都将得到一个量化分数（如5、6、2），而所有具有相似分数的工作，又可以被列在一组并处于相同的工资等级，这样在同一组中就既可能有面粉搅拌工，也可能有技师助手。

功能性工作分析法

功能性工作分析法是以美国劳工部工作分析法为基础的，不过它所能够提供的信息要比劳工部工作分析法多。这种工作分析法所能够获得的其他一些信息涉及到工作的任务、目的以及工作对任职者的培训要求等。[12]

运用劳工部工作分析技术得出最终结果的一个样本

工作分析结果表

1. 所分析工作的名称：面粉搅拌工
2. 所处行业：烘烤产品业
3. 标准产业分类代码及名称：2051 面包及其他烘烤制品

4. 工作简述：

根据操作程序的要求，操纵搅拌机将各种成分搅拌成现成的、松软的（含酵母）生面团。指导其他工人进行面团的发酵，并用手工或刀具将其切成一个个小块

5. 对所执行工作的等级评价：

	D	P	(T)
工人功能	信　息	人	物
	5	6	2

工作范围　烘烤、食品准备

6. 对工人能力要求评价（由工作分析人员填写）：

要求的培训时间

能力

气质

兴趣

身体要求

环境条件

图 3—6　美国劳工部工作分析技术的一个报告样本

功能性工作分析法（functional job analysis）与美国劳工部工作分析法的主要区别在于两个方面：（1）功能性工作分析法不仅仅是依据信息、人、物三个方面来对工作进行分类，它对工作的分类还考虑以下四个因素：在执行工作时需要得到多大程度的指导；执行工作时需要运用的推理和判断能力应达到什么程度；完成工作所要求具备的数学能力有多高；执行工作时所要求的口头及语言表达能力如何。（2）功能性工作分析还确定工作的绩效标准以及工作对任职者的培训要求。因此，运用功能性工作分析法来对工作进行分析，使你可以回答下面的问题："为了完成这项任务并达到新的绩效标准，需要对雇员进行何种培训？"

图 3—7 是一张已经完成的功能性工作分析综合表。在这张表上的工作是

平路机操作工（一种用于筑路工作的重型设备的操作工人）。从表中可看出，功能性工作分析所提供的信息涉及到数据、人、指导、推理能力和数学能力以及语言能力。并且所有这些方面都是以量化的形式加以等级排列的。此外，表中还列出了这项工作中所包括的主要任务、绩效标准以及训练要求等。

任务代号：GR- 08

工作承担者的功能及定位						需要得到的指导	总体教育开发		
物	%	资料	%	人	%		逻辑推理	数学	语言
3	65	3	25	1	10	3	2	1	3

目标：	工作中心：
操作平路机	覆土、翻松路面、铺平、构筑防火隔离带、维修运输路面、清除路面积雪

任务：为了完成平路机的日常工作任务，如回填土方、路面维护、路面积雪清除等，操纵平路机的控制系统，将定位轮和机片置于正确的角度，前后、上下、左右移动机片；按照工作程序，借助知识和经验，监督设备的运行，根据情况的变化不断地做出调整，时刻注意其他工人和设备的位置及安全

（要完成这些任务）

绩效标准	培训内容
描述性标准： —正确操作设备 —警觉、留心 **数据性标准：** —所有工作都符合程序的要求 —没有出现因技术上误操作而造成的事故或损害	**功能性培训：** —如何操作平路机 —如何完成常规的平路机工作，例如回填土方、翻松路面、构筑防火隔离带、维护运输路面、清除路面积雪等 **特殊培训：** —特定的平路机知识 —工作要求方面的知识 —特殊的工作场位知识（例如土层、土壤状况、环境等）
（要达到这些绩效标准）→	（工人需要这类培训）

图 3—7　功能性工作分析任务明细表

职位说明书的编写

职位（也称工作说明书）说明书是关于工作执行者实际在做什么、如何做以及在什么条件下做的一种书面文件。这种信息又可以用来编写工作规范。工作规范说明了工作执行人为了圆满完成工作所必须具备的知识、能力和技术。

职位说明书的编写并没有一个标准化的模式，但大多数的职位说明书都包括以下几项内容：

1. 工作标识；
2. 工作综述；
3. 工作联系、职责与任务；
4. 工作权限；
5. 绩效标准；
6. 工作条件；
7. 工作规范。

图 3—8 就是工作描述的一个例子。

职位说明书样本

数据处理操作主管 工作名称	不受法律条款限制 工作地位	012、168 工作代码
1993年3月3日 日期	奥林匹亚有限公司—中心办公室 企业/分支机构	
阿瑟·奥肯 工作说明书编写人	数据处理—系统部 部门/事业部	
加尼塔·曼特哥莫 工作说明书认可者	12 等/级　736 薪点	
信息系统经理 直接主管工作名称	$14 800—中线 $17 760—$20 720 工资范围	

工作综述

指导所有的数据处理、数据控制及数据准备任务的操作

工作职责*

1. 接受广泛的指导
   (a) 独立操作
   (b) 按照每周、每月或每季度的日程向信息系统经理报告自己的活动
2. 甄选、培训以及指导下属人员
   (a) 在工作群体成员中培育合作与相互理解的精神
   (b) 确保工作群体中的成员在某些功能，以及机器、设备、系统、程序、数据处理的管理和方法等方面得到必要的特殊训练
   (c) 对于生产方法的使用者进行培训，包括教育、说明、建议等，并指导与数据处理有关的有效信息的交流
3. 阅读分析各种指导材料和培训信息
   (a) 用最新的观念和思想来适应企业不断变化的要求
   (b) 根据组织的需要和要求来帮助设计或修改手册、程序、说明书等
   (c) 在说明书的准备以及与支持性硬件和软件的相关评价中提供帮助

续前图

4. 对于5个~7个下属人员的工作安排进行计划、指导和控制，同信息系统的其他管理人员、专业人员、技术人员以及其他需要数据的部门管理人员协同工作 (a) 接受、解释、开发和发布从非常简单到非常复杂且极具技术性的指导命令 (b) 制定并完成部门年度预算计划 5. 同代表着各个单位和组织的人进行接触和信息交流 (a) 通过口头或书面的指示和备忘录，同相关的各方进行个人间或非个人间的信息交流 (b) 参加当地数据处理领域的专业组织的会议

图3—8 职位说明书样本举例

* 这部分还应当包括对那些令人不舒服的、比较脏的以及危险任务的描述。

□ 工作标识

如图3—8所示，"工作标识"部分包括了这样几类信息[13]："工作名称"一栏对工作的名称（例如数据处理操作主管人员、销售经理或库存控制员等）加以明确。（正像职位说明书一样，你应当使工作名称符合当前趋势，在这方面，美国劳工部的《职位名称词典》非常有用。它不仅列出了数千种工作的名称，而且还对每一种工作的典型任务都进行了描述。）职位说明书的"工作地位"一栏主要是为了快捷地显示出工作是否具有法律免除控制的情形（根据《公平就业法》的规定，某些特定职位，主要是一些管理类和专业类的职位，可以不受最低工资和超时工作条款的限制）。"工作代码"一栏则是为了便于快速查找所有的工作：组织中的每一种工作都应当能有一个代码，这些代码代表了工作的一些重要特征，比如，它属于何种工资等级。工作分类的"日期"一栏标明了工作说明书的具体编写日期是什么时间。说明书中还标明谁认可了这份说明书，此外，还要标明工作所处的"企业/分公司和部门/事业部"，以确定工作的位置。"直接主管的职位名称"在工作标识中同样也要显示出来。

工作标识部分还包括了与工作的工资等级和/或工资范围相关的信息。"工资/等级"一栏表明在组织中存在工作等级分类的情况下，此工作处于哪一等级，例如，一家公司将秘书分为秘书二等、秘书三等等。最后，"工资范围"部分提供工作的特定工资水平或工资范围方面的信息。

□ 工作综述

工作综述 这部分应当描述工作的总体性质，因此只列出其主要功能或活动即可。这样，对于数据处理主管人（如图3—8所示）来说，其工作综述可以描述为："指导所有的数据处理的操作、对数据进行控制以及满足数据准备方面的要求。"对于物料经理这一工作来说，其工作综述可以描述为："物料经理负责生产线上所需要的所有材料的经济性购买、规范性运输以及存储和分配"。对于邮件收发监督员这一工作来说，其工作综述可描述为："邮件收发主管人负责接收寄来的邮件，对其进行适当的分类；然后准确地递送到收件人手

中；还负责处理待寄出邮件，要求准确、及时地把它们发送出去"。[14]

应力图避免在工作综述中出现如"执行需要完成的其他任务"这样笼统的描述。虽然这样的描述可以为主管人员分派工作提供更大的灵活度，但一些专家明确认为，如果一项经常可以看到的工作内容不被明确写进工作说明书，而只是用像"所分配的其他任务"一类的语言，就很可能会成为逃避责任的一种托辞[15]，因为这使得对工作的性质以及雇员需要完成的工作的叙述出现了漏洞。

□ 工作联系

工作联系这部分说明工作承担者与组织内以及组织外的其他人之间的联系情况，这一点我们可以人力资源经理为例来加以说明。[16]

报告工作对象：雇员关系副总裁。

监督对象：人力资源职员、考试管理员、劳资关系员以及一个秘书。

工作合作对象：所有的部门经理和行政管理人员。

接触的公司外部人员：就业机构、管理人员代理招募机构、工会代表、州及联邦就业办公室以及各种公司客户等。[17]

□ 工作的责任与任务

职位说明书的另外一部分是关于工作责任和工作任务的详细罗列。如图3—8所示，每一种工作的主要职责都应当列举出来，并用一到两句话分别对每一项任务加以描述。比如，在此图中，"挑选、培训、开发下属人员"这一任务被进一步定义为："培养合作和相互理解精神……"，"确保工作群体成员得到必要的专门训练……"，以及"对培训工作进行指导，包括教育、说明、建议……"等。其他一些工作的典型任务包括维持收支平衡和控制库存，精确地编制账户，维持一种有利的购买价格浮动区间，修理生产线上的工具和设备等等。

你可以利用美国劳工部的《职位名称词典》来界定工作的任务和责任。如图3—9所示，此词典所列举的人力资源经理的特定职责和任务包括："与人事

166.117—018 **人事经理(专业人员)**　　**替换名称：人力资源经理**

制定、执行与人事活动相关的各方面政策。为填补职位空缺而进行雇员招募、面谈、甄选等活动。计划和实施新雇员的上岗引导工作，培养他们对于公司目标的积极态度。对于保险范围、退休金，以及人事变动如雇用、晋升、流动、解雇等情况做好记录。进行事故调查并准备向承担保险业务的公司所递交的报告。在劳动力市场上展开工资调查，确定竞争性市场工资率。制定人事活动的经费预算。与工会的工厂代表以及企业的主管人员会面以解决纠纷。就雇员离职的原因填写雇员离职说明，并在雇员离职前与其进行面谈，以确定雇员离职的真正原因是什么。就降低缺勤率和流动率的措施撰写报告、提出建议。在与人事有关的听证会和调查中充任公司代表。同对雇员提供服务(如餐饮、交通、搬家服务等)的外部单位订立合同。用计算机终端准备人事活动的经费预算。负责求职者的手册分发和测试的管理。监督事务性工作人员。记录被雇用雇员的特征，以准备向政府报告。同工会的业务代表进行集体合同的谈判

图3—9　《职位名称词典》中关于"人事经理"的描述

活动各方面相关的政策的制定和执行”；“为填补空缺职位而进行雇员招募、面谈与甄选”；“在劳动力市场上进行工资调查以确定有竞争力的工资率”等。

□ 工作的权限

职位说明书中还应当界定工作承担者的权限范围，包括决策的权限、对其他人实施监督的权限以及经费预算的权限等。比如，工作承担者有权批准购买500美元以上物品，有权批准雇员请假或缺勤的时间；有权对部门内的人实施惩罚；有权建议提薪；有权进行新雇员的面谈和雇用等等。[18]

□ 工作的绩效标准

有些职位说明书中还包括一部分有关工作绩效标准的内容。这部分内容说明雇主期望雇员在执行职位说明书中的每一项任务时所达到的标准是什么样的。

设定工作绩效标准并不是一件容易的事情。然而，大多数的管理人员都已经意识到，仅仅告诉下属雇员“要尽最大努力工作”并不能保证雇员发挥最大的工作绩效。确定绩效标准的一个最为直接的方法是只要把下面的话补充完整就可以了：“如果你……我会对你的工作完全满意。”如果对于职位说明书中的每一职责和任务都能按照这句话叙述完整，那么就形成了一套完整的绩效标准。[19]下面是一些工作绩效标准的举例：

任务：将应付账款准确过账

1. 在同一个工作日内收到的发货票要在当天过账。

2. 对于收到的所有收据都必须在收到收据的第二天之前送交负责的部门经理处签字认可。

3. 平均每月发生记账失误不得超过三次。

4. 每月的第三个工作日结束时必须平衡总账。

任务：完成每日生产计划

1. 生产群体每一工作日所生产产品不低于426个单位。

2. 在下一工作程序被拒绝的产品平均不得超过2%。

3. 每周延时完成工作的时间平均不得超过5%。

□ 工作条件和工作的物理环境

职位说明书还要列明工作中所包含的一般工作条件。这包括噪音水平、危害条件或热度等。

□ 编写职位说明书的准则

以下是编写职位说明书的一些技巧[20]：

清楚　工作描述应当清楚地说明职位的工作情况，不能与其他职位说明书混淆不清。

指明范围　在界定职位时，要确保指明工作的范围和性质，如用像“为部门”或“按照经理的要求”这样的句式来说明。此外，还要把所有重要的工作关系也要包括进来。

专门化　选用最专门化的词汇来表示：(1) 工作的种类；(2) 复杂程度；(3) 技能要求程度；(4) 可能出现的问题的标准化程度；(5) 任职者对工作的各方面所负的责任大小；(6) 责任的程度与类型。运用表示动作的词汇，如分析、搜集、召集、计划、分解、引导、运输、转交、维持、监督以及推荐等。通常情况下，组织中较低级职位的任务最为具体；而较高层次的职位则处理涉及面更广一些的问题。

简单化　最后，检查一下职位说明书是否囊括了工作的所有基本要求。问问你自己：“如果一位新雇员读了这份工作说明书，他或她对这份工作是否会有所了解？”

小企业应用

由于小企业没有自己的工作分析专家或（在很多时候）甚至没有自己专门的人力资源管理人员，因此小企业的雇主在进行工作分析和编写职位说明书时，会遇到两个方面的障碍：(1) 由于他们的精力大多集中于其他压力更大的事情上，所以，他们常常需要一种比我们在图 3—3 中所提供的问卷法更为简单直接的办法来进行工作分析。(2) 毫不奇怪，他们常常害怕在编写职位说明书时会在无意中漏掉应当安排给下属的一些任务，也害怕会把任务分派到本来与之没有什么联系的职位上。他们所需要的是一种百科全书，这种百科全书能够列举出他们可能遇到的所有职位，并且书中还要包括通常分派给这些职位的任务的详细清单。这样一种百科全书事实上已经有了，这就是我们在前面所提到的《职位名称词典》。下边的这部分《小企业工作分析的实用方法》就是建立在这一极有价值的结构基础之上的，它包括以下几个步骤：

步骤 1：制定计划

在编制组织图或编写职位说明书之前至少应当制定一项具有总体指导意义的计划。你希望企业下一年度以及今后几年的销售利润达到什么样的水平？你想着重发展的产品是什么？假如你已经确定了公司未来几年的发展方向，那么你认为在公司中哪些领域或部门需要扩大、哪些需要削减、哪些需要维持？为了完成战略计划，你认为需要增加一些什么样的新职位？这些都是你在开展工作分析之前所应当提出的问题。

步骤 2：编制组织图

你应当做的下一步就是绘制企业的组织图。在做这件事时，你可以先画一张草图以标明谁向总裁负责，谁又向他或她的下属负责。要进一步做成完整的

组织图，只要把谁又向企业中的其他管理人员和主管人员报告工作描述清楚即可。首先按照组织目前的状况编制组织图；然后根据你正在编制的未来发展计划来确定你希望企业到那时是个什么样子；再根据这种设想来绘制公司到未来的某一段时间内（如在两个月内）的组织图。在可能的情况下，还可以再绘制出2张～3张组织图，以反映你希望你的公司在今后2年～3年之内发展成什么样子。

步骤3：工作分析/工作描述问卷的运用

下面你要做的是，运用工作描述问卷来确定工作的细节内容。你可以运用某种具有综合性的工作描述问卷（如在图3—3中所举的例子）来搜集工作分析资料。还有一种较为简单并且也令人满意的办法是，利用如图3—10中的那种工作描述问卷。在运用工作分析/工作描述问卷搜集信息时，你可以自己来填写需要的信息，也可以要求你的主管人员或雇员本人列出他们的工作任务（在页底部）；把他们的工作任务分解成每日的日常任务、间歇性的任务和偶尔执行的不规律任务。可以向主管人员或雇员发一张样表（如图3—11所示），以指明对于每一项任务应如何描述。

职位说明书的背景资料

工作名称________________ 部门________________

工号________________ 填写人________________

填写日期________________ 可使用的《职位名称词典》编码______

Ⅰ．可以从《职位名称词典》中直接选用的工作定义：

Ⅱ．工作综述：

（列举较为重要的常规任务）

Ⅲ．工作汇报对象：________________________

Ⅳ．监督的下属人员：________________________

Ⅴ．工作任务：

（对于每位雇员正在执行的任务进行简单描述；如果可能，还可以描述雇员是如何做的。在每一项任务的结尾，还需要标明用于某一任务的时间大约占工时的百分比是多少）

续前图

A. 日常任务：   B. 阶段性任务： （指明是每周、每月还是每季度要做）   C. 不是很规律的偶尔执行的任务：

图 3—10 工作描述问卷

工作名称举例：	顾客服务员
工作综述举例：	回答顾客询问并对顾客提供指导，确认顾客支票的现金兑换，记录并返还顾客丢失的支付卡。接收并审查新的信用卡申请，在部门的顾客服务台前工作
一项工作任务举例：	确认顾客支票的现金兑换：在顾客愿意用支票支付的情况下，确认顾客的个人以及工资支票（到一个特定的数额）。要求顾客出示证件如驾驶证等，检查支票以确认日期、数额、签名、背书等。初始检查，将顾客送至现金兑换处

图 3—11 工作分析的背景资料举例

步骤 4：从《职位名称词典》中寻求帮助

你要做的下一步是从《职位名称词典》中找到你所需要的工作说明书的标准化例子。

学会如何使用《职位名称词典》的最好办法是自己去买一本，然后开始尝试使用它。这本词典可以从位于华盛顿特区 20402－9325 的政府印刷办公室文件管理部买到，价格 37.50 美元。你也可以用电话同（202）783－238 联系订购或确定价格。

步骤 5：选择适当的工作定义并制作索引卡

接下去，从《职位名称词典》中选取你认为与自己企业情况相符而且同每一部门相对应的工作名称和工作说明书。例如，现在假定，你想为自己商店中零售部门的雇员建立工作描述。

你可以从《职位名称词典》中的代码 0、1 或 2 部分开始进行浏览（这是因为《职位名称词典》中包括了各种职位，不仅包括了技术类职业、管理类职位，而且还包括事务类和销售类职位）。在该书的第 134 页上，你会发现第 185 种职位系列是指“批发与零售业管理人员及办公室人员”，在这里你会找到“百货商店经理”（185.117－010）“服装样式协调员”（185.157－101）等职位。继续往下看，在

第 208 页上，你会发现第 261 种职位系列是指“销售职位—服装”，在其之下，你可以找到“童装销售员”(261.357－046)、“男装销售员”(261.357－050)、“女装销售员”(261.357－038)等职位。由于有时候你可能会不经意地遗漏掉一些可能是合适的职位名称，你可以在“零售行业”职位之下按照职位名称的字母索引从头到尾查一遍。甚至可以看一看“助理采购员—零售行业”(162.157－022)这一职位，如果你认为可能的话，可以选择此种职位的几个方面加以利用。然后，将所有有用的职位描述复制下来，粘贴到索引卡上。现在，你就有了典型的零售店中常见的管理工作的一整套职位说明，你可以把它们在你的组织图上进行重新编排，也可以进行职位合并，直到你认为有了一个可以正常运行的职位体系为止。这种用卡片安排工作的方式，可以确保你能够充分地考虑到在零售业中与本企业情况比较接近的所有各类管理工作。它还确保你不至于遗漏掉零售管理任务中的某些重要部分。

步骤 6：将《职位名称词典》中的合适职位综述放到职位说明书表格的上部

这一步就是要为你想要设计的职位编写职位说明书。为了便于进行此项工作，可以将相应的《职位名称词典》代码和定义，填写在如图 3—10 所示的工作描述表格中的“可应用的《职位名称词典》定义”一栏中。如果恰好只有一两个《职位名称词典》定义可以用于你想要做的职位说明书（事实上，通常情况下也正是这样），那么，这种现成的定义就给你的工作奠定了一个坚实的基础。它不仅能够为你提供一种标准化的工作任务说明，而且可以作为对某些特定工作任务的一种常用提示，而这些工作任务可能都是你在自己的工作说明书中应当体现出来的。把《职位名称词典》代码和定义写进你的职位说明书，还会在你需要借助政府就业服务机构寻找填补职位空缺的雇员时，为你提供方便。

步骤 7：完成工作描述

最后，在图 3—10 中填写同当前工作相匹配的工作综述。运用你在步骤 3 中所获得的信息以及你从《职位名称词典》中所获得的信息，为每一项工作编写完整的任务和职责说明。

工作规范的编写

工作规范以职位说明书的内容为依据来回答这样一个问题，那就是：“要做好这项工作，职位承担者必须具备什么样的特点和经验？”它向你显示了，什么样的人可以被雇用来从事此项工作，对于招募来的人应当进行哪些方面的素质测试。工作规范可以是附在职位说明书上的一个部分，也可以是单独的一份文件，不过，通常情况下，都把它放在职位说明书的背面。[21]

□ 以受过训练者和未受过训练者为对象的工作规范

假如你正在寻找一名已受过训练的记账员（或已受过训练的律师或汽车修理工），那么，此时，你的工作规范很可能主要集中在任职者以前的工作经历、相关培训的质量等方面。这样，在把一个已受过培训的人放到工作岗位上去时，确定对人员素质的要求就不是一件很难的事情。

然而，当你寻找未受过训练的人来承担你的工作时，事情就变得复杂了（你的意图可能是对他们进行在职培训）。这里，你就需要明确，哪些特点能够说明求职者具备完成此项工作的潜力，或具备接受工作培训的潜力，如身体特点、个性、兴趣或感知技能等。

例如，假定工作要求任职者在电子器件生产线上进行比较精细的操作，那么，你就会希望求职者在手指灵活性测试中取得较高的分数。这样，你的目标就是确定哪些个人特点或对人员素质的要求能够有效地预测候选人是否适合做此项工作。确定每一种工作对人员的要求既可以使用主观、判断性的方法，也可以使用统计分析方法。

□ 以判断为基础的工作规范

所谓判断的方法，就是根据主管人员和人力资源管理人员这样一些有经验的人员的判断来编写工作规范的方法。此方法的基本程序就是回答："要做好这一工作，工作承担者需要具备的受教育程度、智力和培训是什么？"

最具综合性的编制工作规范的判断方法之一在《职位名称词典》中已经有所阐述。对于词典中的每一种工作，都已经由工作分析人员和职业顾问就它们对从业人员的要求进行了判断和总结。工作对于人员或人员特点的要求都可以用以下的字母来表示：G（智力　intelligent），V（语言表达能力　verbal），N（数字能力，numerical），S（空间想像能力，spatial），P（理解力，perception），Q（办事能力　clerical perception），K（运动协调能力　motor coordination），F（手指灵活性　finger dexterity），M（手动灵活性　manual dexterity），E（手—眼—脚协调性　eye－hand－foot coordination），C（颜色分辨能力　color dissemination）。对这些要素分等就可以反映出目前在这些工作岗位上工作的绩效水平不同的人所具有的每一类特点或能力的数量差别。

□ 以统计分析为基础的工作规范

把你的工作规范建立在统计分析基础之上可以使得它最具有自我辩护力，但是它也要更麻烦一些。简单说来，你在这里所要做的就是（用统计的方法）说明下列两者之间的关系：(1)显示人员特点的一些预测指标，如身高、智力或手指灵活度等。(2)表示工作绩效的一些表现指标或标准（例如主管人员所评定的绩效等级）。这一过程包括五个步骤：1)对工作进行分析并确定如何对工作进行绩效评价；2)挑选出你认为能够作用于绩效水平的那些个人特征，如手指灵活度等；3)测试工作候选人身上的这些特征；4)衡量这些候选人实际工作以后的工作绩效；5)对

于人员特征(手指灵活度等)与工作绩效之间的关系进行统计分析。

在这里，你的目的就是要确定前者对后者是否有预测作用。按照这种方法就可以将工作对于人员特点的要求用统计的方法确定下来了。

再重复一遍，统计性方法比判断性方法更具有辩护力。这是因为如果你不能确定某些人员特点与工作绩效的高低是有关系的，那么公平就业法将会禁止你在招募雇员时使用这些人员特点作为筛选工具。如果存在以性别、种族、宗教、原居住国或年龄为依据的直接或间接的歧视，那么必须有证据说明它们确实能够反映出绩效方面的差别，而这通常来说需要统计上的效度分析。

计算机在工作分析与人员配备中的应用

雇员技能库的建立

许多管理人员对于他们的下属雇员具有什么样的任职能力缺乏完整、准确的了解。因此，无论是因为自然减员还是因为新机会出现而导致职位空缺时，他们都是仅仅简单地把空缺职位写在公司的布告栏上，这当然不可能保证所有的雇员都能见到布告，也不能保证每一位雇员都能对布告上面的信息做出准确的解释。改善这种状况从而使组织内合格的候选人有机会进入甄选程序的一个办法是：建立完整的、能及时反映雇员最新情况的技能库。

无论是从雇员技能库内容的建立方面来看，还是从技能库内容的更新方面来看，这项工作都需要雇员的投入。他们必须相信此技能库的有效性，而只有当他们有机会参与技能库的建立时，他们才有可能相信这一点。如果雇员本来就可以接触到计算机，技能库的建立和更新在他们的工作地点就可以做了。如果情况不是如此，工作量就要大多了，必须把每一位雇员找来，让他或她根据自己的情况，从所列的技能范围、类别、技能标准、各种技能等级中做出选择，以真实地描述他或她的能力状况。

当一名雇员完成了一门课程、参加完一个研讨班、经历了一段工厂工作或完成了一项适当的任务之后，就应当对雇员的库存技能进行及时而规范的更新。如果在企业中计算机的使用尚不是很普遍，就应当在每季度允许雇员有20分钟～30分钟的时间来陈述和更新自己的技能库内容。有一种办法可以使雇员用于更新技能库内容的时间缩短到最少，这就是在实际输入资料之前，每隔一段时间发给雇员一张硬卡片，上面标明他们的技能内容。技能的内容至少在每一年进行绩效评价的时候要重新评估一次。如果雇员对于技能的等级和种类有疑问，主管人员和人力资源管理专业人员应当提供帮助。对于技能库内容和程序应进行定期审查，并且应对所有的雇员都进行培训，以确保系统的有效性能够得到维护。

当企业内出现职位空缺时，与职位申请者进行面谈的人(人力资源管理人员或小企业中的管理人员)首先会确知工作要求任职者具备的特点，即所应具备的技能的类型和等级(这是建立在工作分析基础之上的)。这时，就可以运用计算机来提供一个符合工作特点要求的雇员名单。然后，再对这一名单根据其他一些要素，如考勤、绩效状况、在职时间或候选人的兴趣等进行调整。这时，就可以给被认为合格的每一位雇员发一封信，通知他们职位空缺的情况，并且告知他们，如果有兴趣的话，可以申请这些职位。与此同时给他们的主管人员也要发一份复印件。

一家希望留住雇员的企业，往往会鼓励雇员表达他们对于负有更高责任的职位的兴趣。与其他的雇员相比，那些看到企业确实是在鼓励自己的雇员成长和发展的雇员，通常会更愿意留在企业中。像这样一种由雇员广泛参与、积极鼓励雇员更新技能、随时使雇员了解晋升机会的技能库系统的建立，很自然地会有利于挽留住优秀的雇员。

以上所描述的建立技能库这一过程的另一个方面好处是，它实现了同雇员之间的直接沟

通。如果一位有资格的雇员被邀请申请某一职位，却因绩效或出勤率方面有问题而落选，这些晋升的障碍就会被重视起来，因此这一程序促进了信息监督。如果对雇员的批评是建设性的，而且是以帮助他们进步的方式提出来的，雇员在一般情况下是会接受的。此外，雇员通过参与技能库内容和标准的建立，会更清楚地了解到在某一特定的工作等级上如何才能把工作做好，并且也会在进行工作分析时，就他们对工作的实际了解提供更有价值的信息。

本章回顾

□ 小结

1. 组织结构的设计最终会导致需要由人来承担的工作的出现。工作分析就是一个回答下面两个问题的过程：（1）工作所承担的任务是什么？（2）应当雇用什么样的人来承担此项工作？这其中又包括六个步骤：1）确定工作分析信息的用途；2）搜集背景信息；3）挑选待分析的工作对象；4）搜集工作分析资料；5）与工作分析参与者共同审查所得到的信息；6）编写工作说明书和工作规范。

2. 搜集工作分析信息的基本技术主要有五种：访谈法、直接观察法、问卷法、现场工作日志法以及美国公务员工作分析法。这些方法对于编写工作说明书和工作规范都很有帮助。美国劳工部工作分析法、功能性工作分析法和职位分析问卷法，都能够实现对工作等级的量化分类，因而对于以确定薪资为目的的工作分类很有用处。

3. 工作说明书应当能够在不需要参考其他工作描述的情况下，就使人了解到该职位的工作任务和职责。经常问一问：“如果新来的雇员来看这份工作说明书，他或她能读懂吗？”

4. 工作规范以工作说明书为依据来回答这样一个问题：“要想做好这份工作需要具备怎样的个人特点和什么样的工作经验？”它告诉我们应雇用什么样的人来从事这一工作，在招募时需要对候选人的何种品质进行测试。工作规范通常是依据管理人员的经验判断而编写的；另外一种可以选用的比较精确的工作规范编写方法是统计分析法。

5. 从某种意义上来说，工作分析是培养雇员献身精神的第一项人事活动。对于大多数人来说，当他们不具备完成工作所要求的能力和技巧时，通常都不能胜任工作。借助工作分析你就能确定工作的任务是什么，应寻找具备何种能力和技巧的人来承担这一工作。

6. 你可以利用《职位名称词典》来帮助你编写工作说明书。从《职位名称词典》中寻找与你所要描述的工作相似的工作描述，然后将这些《职位名称词典》中的描述“锚定”到你自己的工作说明书上，它对于提示你不要遗漏某些工作内容尤其有效。

□ 关键术语

job analysis	工作分析
job description	工作描述
job specification	职位说明书
participant diary/logs	现场工作日记/日志
Position Analysis Questionnaire(PAQ)	职位分析问卷
Department of Labor job analysis	劳工部工作分析法
functional job analysis	功能性工作分析法

□ 讨论题

1. 工作描述中通常包括哪些项目？哪些项目不被包括在其中？
2. 什么是工作分析？如何使用工作分析所提供的信息？
3. 我们讨论了几种搜集工作分析信息的方法——问卷法、职位分析问卷法等等。试对这些方法进行对比和比较，说明它们分别适合于何种用途，每种方法的优缺点是什么。
4. 试描述在职位说明书中通常可以找到哪些类型的信息。
5. 说明你将如何进行一项工作分析。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

职位说明书

詹妮弗根据自己对洗衣店的逐项了解所得出的结论是，她所要做的第一件事就是为洗衣店管理人员编写职位说明书。

正像詹妮弗所说，她在大学所学的一般管理课程和人事管理课程都强调了职位说明书的重要性，但在学习时，她一直不相信职位说明书在一家企业的顺利运行中会有如此重要的作用。但在她上班的最初几周内，她多次发现每当她问及洗衣店的管理人员为什么违反既定的公司政策和办事程序时，这些人总是回答："因为我不知道这是我的工作内容"或"因为我不知道应该这么做"。詹妮弗这时才知道，只有花大力气编写职位说明书并制定一整套标准和程序来告诉大家应该做些什么以及如何去做，才能使这一类的问题得到缓解。

从总体上说，洗衣店的管理人员负责指挥店里的所有活动，其目标包括：生产服务质量的监督、顾客关系的维护、营业额的增长，以及通过有效地控制劳动力、物资、能源等方面的成本实现利润的最大化等。

在完成这些总体目标的同时，洗衣店管理人员的任务和职责还包括：质量控制、店铺的外观和清洁、顾客关系、账簿和现金管理、成本控制和生产率、事故控制、价格掌握、库存管理、机器维修、衣物的接收与清洗、雇员安全、人力资源管理、不良事件控制等。

詹妮弗现在必须回答的问题如下：

问题：

1. 编写洗衣店管理人员的职位说明书应该用什么样的格式，最终格式应该是什么？
2. 是应当将工作标准和程序写进职位说明书，还是应当将它们单独分列出来？
3. 詹妮弗如何才能搜集到编写工作标准、工作程序以及职位说明书所需要的信息？

小案例

安德鲁飓风

1992年8月，安德鲁飓风席卷了南佛罗里达州，澳普惕玛空气过滤器公司（Optima Air Filter Company）也受到了影响，公司许多雇员的家都遭到了毁坏，公司发现它不得不重新雇用30个新雇员以取代离职者。然而问题在于，由于原有的“老计时员”对他们的工作如此熟悉，因此当时为了省事就没有为他们编写职位说明书。但当30名新雇员走上工作岗位之后，混乱就产生了，他们根本就不知道应当做什么以及如何做。

对于需要空气过滤器的公司顾客来说，飓风已经成为往事，也就不能再成为交不了货的借口了。公司总裁菲尔·马恩现在处于束手无策的困境。他目前有30名新雇的雇员，10名老计时员，还有原来的工厂主管梅比林。他决定去会见来自当地一所大学工商管理学院的一位顾问琳达·洛依。琳达·洛依要求老计时员们填写工作描述问卷，列举出他们的工作任务。争议随之而起，因为菲利普和梅比林都认为，老计时员为了显示他们在企业中的重要地位，夸大了他们自己的工作分量；而这些计时员则认为，他们很诚实地描述了自己的实际工作情况。一方面，公司内部的这种争论得不到解决；另一方面，顾客却在等待他们所需要的空气过滤器。

问题：

1. 菲尔和琳达应当忽略老计时员的抗议而按照他们自己认为合适的内容来编写职位说明书吗？
2. 你将如何进行工作分析？

[本章注释]

[1] Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management* (Reston, VA: Reston, 1978), p.132

[2] Ernest J. McCormick, "Job and Task Analysis," in Marvin D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp.651～696.

[3] Richard Henderson, *Compensation Management: Rewarding Performance*, 2nd ed. (Reston, VA: Re-

ston, 1979), pp.139～150. See also Patrick W. Wright and Kenneth Wexley, "How to Choose the Kind of Job Analysis You Really Need," *Personnel*, Vol. 62, No. 5 (May 1985), pp.51～55; C. J. Cranny and Michael E. Doherty, "Importance Ratings in Job Analysis: Note on the Misinterpretation of Factor Analyses," *Journal of Applied Psychology* (May 1988), pp.320～322.

[4] See, for example, Ernest McCormick, James Shaw, and Angelo DeNisi, "Use of the Position Analysis Questionnaire for Establishing the Job Component Validity of a Test," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, No. 1 (1979), pp.51～56; Marvin Tratner, "Task Analysis In the Design of Three Concurrent Validity Studies of the Professional and Administrative Career Examination," *Personnel Psychology*, Vol. 32 (Spring 1979), pp.109～119.

[5] Ibid.

[6] Cascio, *Applied Psychology*, p.140.

[7] The appendixes from Henderson, *Compensation Management*, pp.148～152.

[8] A complete explanation and definition of each of these seven attributes (Knowledge, skills, abilities, etc.) can be found in U.S.Civil Service Commission, *Job Analysis* (Washington, DC: U.S.Government Printing Office, December 1976).

[9] Note that the PAQ (and other quantitative techniques) can also he used for job evaluation, which is explained in Chapter 12.

[10] Again, we will see that *job evaluation* is the process through which jobs are compared to one another and their values determined. Although usually viewed as a job analysis technique, the PAQ is, in practice, actually as much or more of a job evaluation technique and could therefore be discussed in either this chapter or in Chapter 12. For a discussion of how to use PAQ for classifying jobs, see Edwin Cornelius Ⅲ, Theodore Carron, and Marianne Collins, "Job Analysis Models and Job Classifications," *Personnel Psychology*, Vol. 32 (Winter 1979), pp.693～708. See also Edwin Cornelius Ⅲ, Frank Schmidt, and Theodore Carron, "Job Classification Approaches and the Implementation of Validity Generalization Results," *Personnel Psychology*, Vol. 37, No. 2 (Summer 1984), pp.247～260.

[11] Jack Smith and Milton Hakel, "Comparisons Among Data Sources, Response Bias, and Reliability and Validity of a Structured Job Analysis Questionnaire," *Personnel Psychology*, Vol. 32 (Winter 1979), pp. 677～692, See also Edwin Cornelius Ⅲ, Angelo Denisi, and Allyn Blencoe, "Expert and Naive Raters Using the PAQ: Does It Matter?" *Personnel Psychology*, Vol. 37, No. 3 (Autumn 1984), pp.453～464; Lee Friedman and Robert Harvey, "Can Raters with Reduced Job Description Information Provide Accurate Position Analysis Questionnaire (PAQ) Ratings?" *Personnel Psychology*, Vol. 34 (Winter 1986), pp.779～789; and Robert J. Harvey et al., "Dimensionality of the Job Element Inventory, A Simplified Worker-Oriented Job Analysis Questionnaire," *Journal of Applied Psychology* (November 1988), pp. 639～646; Stephanie Butler and Robert Harvey, "A Comparison of Holistic Versus Decomposed Rating of Position Analysis Questionnaire Work Dimensions," *Personnel Psychology* (Winter 1988), pp.761～772.

[12] This discussion is based on Howard Olson et al., "The Use of Functional Job Analysis in Establishing Performance Standards for Heavy Equipment Operators," *Personnel Psychology*, Vol. 34 (Summer 1981), pp.351～364.

[13] Regarding this discussion, see Henderson, *Compensation Management*, pp.175～184.

[14] James Evered, "How to Write a Good Job Description," *Supervisory Management* (April 1981), pp.14～19; Roger J. Plachy, "Writing Job Descriptions That Get Results," *Personnel* (Octobar 1987), pp.56～58.

[15] Ibid,. p.16.

[16] This discussion is based on Ibid.

[17] Ibid., p.16.

[18] Ibid., p.17.

[19] Ibid., p.18.

[20] Ernest Dale, *Organizations* (New York: American Management Association, 1967).

[21] The remainder of this chapter, except as noted, is based on Ernest J. McCormick and Joseph Tiffin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), pp.56~61.

4 章

人员计划与招募

- 人员计划与预测
- 人员需求预测
- 培养雇员的献身精神
- 外部候选人供给预测
- 工作候选人的招募
- 小企业应用
- 工作申请表的设计与使用
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

一旦你明确了在自己的组织中需要完成哪些工作（见本书第3章），下一步你所要做的就是制定出相应的职位空缺计划，并决定如何找到合适的人来填补这些职位空缺。在本章中，我们首先讨论的是人员计划与预测，即对可能的人员需求与供给情况加以估计。然后，你的任务就是，为这些需要由人来承担的工作募集到一批合格的候选人。当然，这些候选人必须具备成功地完成工作所必不可少的技术和能力。针对这一点，我们讨论了如何才能募集到合格的候选人，如何设计和运用工作申请表，还介绍了一种利用工作申请表预测申请人是否能成功完成工作的技术。

学完本章后，你应当能够：

- 预测人员需求；
- 阐述内部晋升在培养雇员献身精神方面的作用；
- 阐述工作申请人的几种主要来源及其各自的优缺点；
- 专门针对某一职位的工作申请表的设计等。

人员计划与预测

有些时候，企业中有可能会出现一些空缺职位无法从组织内部挑选到合适的人来填补。在这种情况下，你该怎么办呢？一种很大的可能是，你根本不在事先做任何打算，而只是等到一旦这类职位空缺出现之后，才想办法尽力找人来填补它。事实上，大多数管理人员所采取的都是这种办法。并且，一般说来，这种办法对于较小的组织来说也是有效的。但是对于大企业（和那些不想等到最后一刻才着急和不想犯错误的管理人员）来说，做一些适当的人员预测和计划就是十分必要的了。

有价值的人员计划必须既具有内部一致性又具有外部一致性。这一点总结在图4—1中。所谓内部一致性，是指招募、甄选、配置、培训以及绩效评价等人员计划的设计应当是彼此配合的。例如，组织的培训计划应当能够反映组织的新雇员培训计划和甄选计划的要求。所谓外部一致性，是指人员计划应当成为企业总体计划的一个组成部分，这是因为进入（或不进入）新的业务领域、建立（或不建立）新的工厂或降低现有业务活动水平等变化，都有着深刻的劳动力含义，如关系到招募、培训等。[1]

像任何好的计划一样，人员计划也应当是建立在某种基本前提基础之上的，这种前提就是对未来的一种基本假设。人员预测的目的即在于确定这种基本前提或基本假设。如果组织正在制定人员需求计划，那么你通常需要做出三套预测：一套人员需求预测；一套外部候选人供给预测；一套内部候选人供给预测。

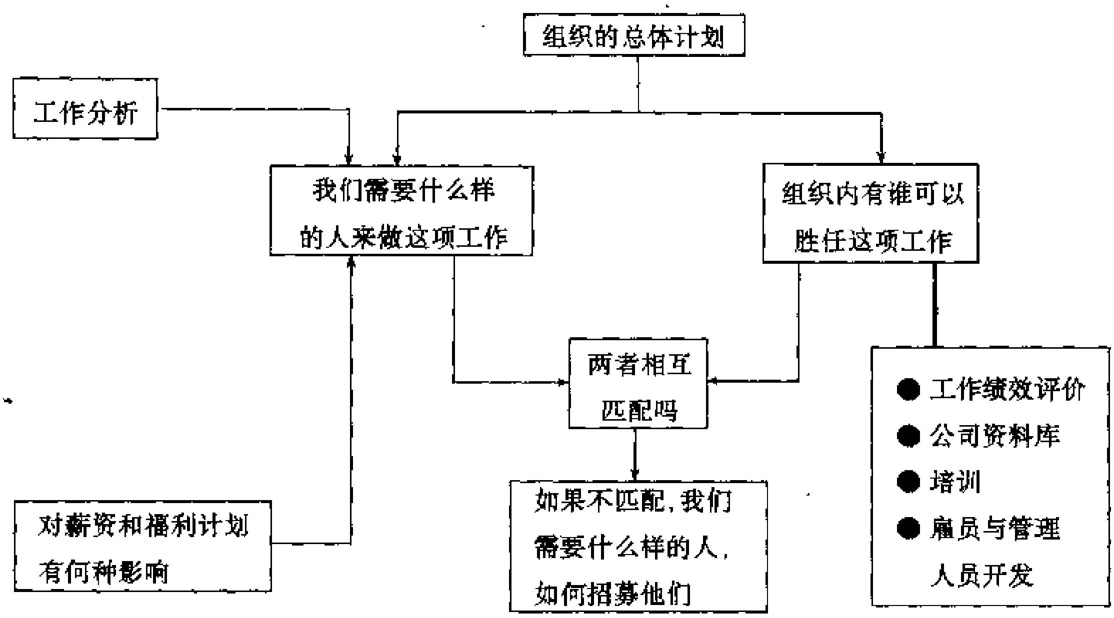


图 4—1　所有各种人事功能如何影响人员计划*

* 人员计划应当具有外部一致性和内部一致性。外部一致性是指人员计划应当同企业的整体计划相配合。例如，开一家新工厂、建一家新医院或因衰退来临而缩小经营规模等，都会对组织的人事工作有很大的影响。内部一致性是指人员计划应当同所有其他人事功能如招募、培训、工作分析等计划相一致或相互协调。例如，雇佣50名新雇员就意味着必须对他们进行培训并制定相应的薪资预算。

人员需求预测

□ 人员需求预测中需要考虑的因素

在进行人员需求预测时，管理者应当考虑多种因素。[2]然而从现实的观点来看，市场或顾客对组织的产品和服务的需求是最为重要的。[3]这样，在生产性企业中，首先要对销售额进行预测，然后决定要满足这些销售额需要生产多少产品。除了生产和销售需求之外，你还需要考虑其他几个方面的因素：

1. 可能的雇员流动比率（辞职或中止合同）。

2. 雇员的质量与性质（当你考虑组织需要正在发生什么样的转变时，这一点尤为关键）。

3. 与提高产品或服务质量或进入新市场有关的决定。

4. 导致生产率提高的技术与管理方面的变化。

5. 本部门能够获得的经济资源。

确定人力资源需求的特定技术包括：趋势分析、比率分析、散点分析以及计算机预测。[4]

趋势分析

趋势分析（trend analysis）就是首先通过分析企业在过去五年左右时间中

的雇佣趋势，然后以此为依据来预测企业未来人员需求的技术。例如，你可以综合统计企业在过去五年中每年年末的雇员数量；或者这些年年末的各类人员数量（如销售人员、生产人员、文秘人员以及行政管理人员等），其目的在于确定你认为在今后有哪些趋势会继续发展下去。

趋势分析作为一种初步预测是很有价值的，但仅有它还远远不够，因为雇佣水平很少会只由过去的状况决定。其他一些因素（如销售额和生产率的变化等）也将影响你未来的人员需要。

比率分析

另外一种预测方法——**比率分析**（ratio analysis），是以以下两种因素的比率为依据的：（1）某些原因性因素（如销售额）；（2）所需要的雇员数量（如销售人员数量）。例如，假设你发现一名销售人员每年通常能实现 50 万元的销售额。在过去的两年中，你每年需要 10 名销售人员来完成 500 万元的销售额。再假如你计划在下一年将销售额提高到 800 万元，并在再下一年将销售额提高到 1 000 万元，那么，如果销售收益和销售人员的数量仍然保持不变，你在下一年就需要增加 6 名新的销售人员（每人将完成 50 万元以上的销售额），再过一年，你就又需要增加 4 名新的销售人员来完成要求增加的另外 200 万元销售额（下一年的 800 万元销售额和再下一年的 1 000 万元销售额之间的差额）。

你还可以利用比率分析来帮助自己预测其他一些人员需求。比如，你可以计算销售人员—文秘人员比率，然后以此来确定需要增雇多少文秘人员来与销售人员的增加相匹配。

像趋势分析一样，比率分析假定生产率保持不变，比如无论对销售人员如何进行激励，也不可能使每位销售人员每年的销售额超过 50 万元。如果销售生产率上升或下降，销售额与销售人员的比率就要改变，那么，根据历史比率所进行的人员预测就不太准确了。

散点分析

运用**散点分析**（scatter plot）实际上是一种通过确定企业的业务活动量和人员水平这两种因素之间是否相关来预测企业未来人员需求的技术。如果两者是相关的，那么一旦你能预测出企业的业务活动量，你就能预测出企业的人员需要量。

下面举例说明。[5]芝加哥一家拥有 500 张床位的医院准备在今后五年中将床位扩大到1 200个。护理部主任和人力资源部主任想要预测他们需要雇用多少注册护士。于是人力资源部主任首先确定医院规模（以床位数量为依据）与需要的护士人数之间是一种什么样的关系。她同 5 家不同规模的同类医院通了电话，然后得到了以下一些数据（见图 4—2）：

确定医院规模和护士数量之间关系的一种办法是，画一幅如图 4—2 那样的散点图。医院规模在横轴上表示，护士数量在纵轴上表示。如果两种要素是相关的，那么这些点的分布就会趋于形成像图 4—2 所示的那样一条直线，如果你仔细地画出一条直线，并且能使这条直线与各点之间的距离最小，你就能够确定在每一种医院规模情况下所需要的护士数量。这样对于一家拥有 1 200 个床位的医院来说，人力资源部主任就可以估计出他们需要大约 1 210 名护士。

医院规模（以床位数量为标准）	注册护士的数量
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

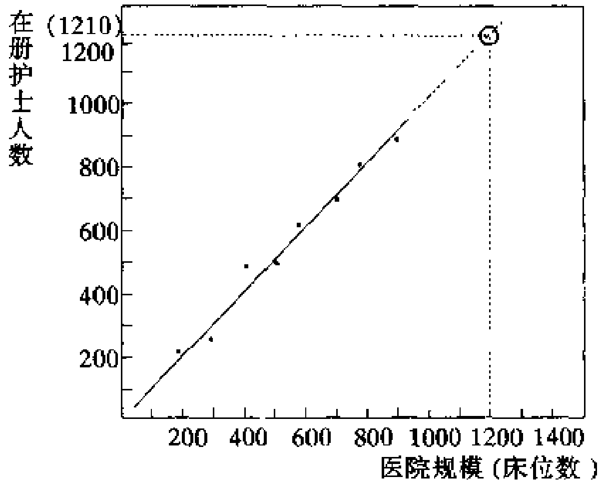


图 4—2　医院规模与护士需求数量之间关系的确定

运用计算机预测人员需求

一些企业还利用计算机来开发自己的人员需求预测系统。在这种情况下，人事专家和直线管理人员将所需要的信息综合起来，建立起一套人员需求的计算机化预测系统（computerized forecast）。[6]在建立人员需求的计算机预测系统时需要一些典型数据，其中包括：生产单位产品所需要的直接劳动工时（对生产率的一种衡量），以及当前产品系列的三种销售额计划——最低销售额、最高销售额、可能销售额。以这些数据为基础，就不仅可以预测“满足生产需要的平均人员需求水平”的数字，而且可以分别预测对直接生产人员（例如流水线上的生产工人）、间接生产人员（如文秘人员）以及特殊人员（行政管理人员）的需求数字。

运用这一系统，雇主就可以很快地将生产率水平计划和销售水平计划转化为对人员需求的预测，同时，也可以预测各种生产率水平及销售水平对人员需求的影响。[7]

管理人员的判断

无论采用何种预测手段，管理人员的判断都是非常重要的。无论是历史趋势、各种比率，还是要素关系，都不可能一成不变地延续到将来，因而你就需要以自己认为在未来可能会发生变化的那些因素为依据，对预测的结果进行修正。可能会对你的初始人员需求预测产生修正作用的重要因素包括：

1. 提高产品质量或服务质量的决定或者进入新市场的决定。这种因素会对你所需要雇员的性质产生影响。比如，你需要问一问自己，现有雇员的技能是否符合本组织生产或提供新产品或新服务的需要。

2. 技术和管理变革导致生产率的提高。效率的提高（以单位时间的产出为标准）会降低人员需求水平。而效率的提高既可能会通过增加新的设备实现，也可能会通过新的经济激励计划而实现。

3. 可能获得的财力资源。例如，一项更大的财政预算可以让你雇用更多的人，也可以让你支付较高的工资；相反，一项预计的财政紧缩可能意味着较少的职位和较低的薪资支付。

□ 组织内候选人供给预测

前面所讲的人员需求预测回答了这样一个问题："我们需要多少雇员？"这样，在你决定从组织外部雇用新的人事候选人时，你必须首先弄清楚有多少职位空缺的候补人员将来自组织内部，即从现有的组织层级中挑选出来。确定上述内容即是对内部人事候选人供给进行预测的目的。

要得到内部人员供给的情况，你必须首先找到一些方法来搜集与这些候选人的质量（或素质）特征有关的信息。这些企业雇员**资格数据库**（qualifications inventory）所包括的内容有：每位雇员的工作绩效记录、教育背景以及提升的可能性等。这类信息既可以用人工的方式进行搜集，也可以借助计算机来进行编辑整理。

人工信息系统与调配图

保存雇员资格特征的人工信息系统有许多种。在图 4—3 中所示的"人员储备与开发记录卡"中，将每位雇员的信息加以整理，然后记录在人员储备库中。这些信息包括：教育水平、参加过何种由公司出资的课程学习、职业兴趣及职业发展兴趣、语言、技术水平等。像这一类的信息就可以被用于以下这种用途：判断哪些现有的雇员能够被提升或调配到空缺职位上来。

<table>
<tr><td colspan="6">人员储备与开发记录卡</td><td>日期：
年　月</td></tr>
<tr><td colspan="2">部　门</td><td colspan="2">地区或事业部</td><td colspan="2">分部门或科</td><td>工作地点</td></tr>
<tr><td colspan="2">到公司服务日期
（年　月　日）</td><td colspan="2">出生日期
（年　月　日）</td><td colspan="2">婚姻状况</td><td>工作名称</td></tr>
<tr><td colspan="7">教育状况　　受教育程度、取得学位的年份、毕业大学以及学习的主要领域</td></tr>
<tr><td>小　学
6　7　8</td><td colspan="2">高　中
9　10　11　12　13</td><td colspan="4" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">大　学
1　2　3　4　5</td></tr>
<tr><td colspan="7">所学过的课程（公司资助的）：</td></tr>
<tr><td>课程类型</td><td>科目或课程</td><td>年　限</td><td>课程类型</td><td>科目或课程</td><td colspan="2">年　限</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="7">职业与发展兴趣</td></tr>
</table>

你对换一种工作是否感兴趣 □感兴趣 □不感兴趣	你愿意接受去其他部门的安排吗 □愿意 □不愿意	你愿意接受横向调动以求得进一步发展吗 □愿意 □不愿意	照片
如果愿意，请说明是何种类型	你满足工作要求的资格条件有哪些		
你认为自己需要参加何种类型的培训 A）在自己目前的职位上改善技能与绩效 B）增加经验和能力以图进一步发展			姓名
			中间名
你认为自己目前还有能力完成哪些其他的工作任务			
语言	书面	口头	社会保障号码
□	□	□ □	
□	□	□ □	

社团或组织：请列举你在过去的五年中所参加的社会组织的名称以及你在其中所任职务			

技能			
技能的类型	证书（如果有）	技能的类型	证书（如果有）

其他重要的工作经验或在部队服役的经历（重复性的工作可省略）				
	地方	开始年份	结束年份	

* 其他重要的经历、娱乐活动、爱好、兴趣及其他资料。

图 4—3 适用于人员储备与补充的人员储备表

有一些企业还利用**人员配置图**（personnel replacement charts）（如图 4—4 所示）来对每一位内部候选人进行跟踪，以便为组织内最重要的职位挑选人员。这种图显示了每一位有可能成为组织重要职位候选人的内部雇员当前工作绩效如何以及可提升程度高低。此外，你还可以用另外一种替代方法，设计一

种职位调配卡（position replacement card）。这种情况下，你可以为每一职位制作一张卡片，卡片上标明可能的替补人、他们的当前工作绩效、提升潜力以及每位候选人所需要接受的培训等。

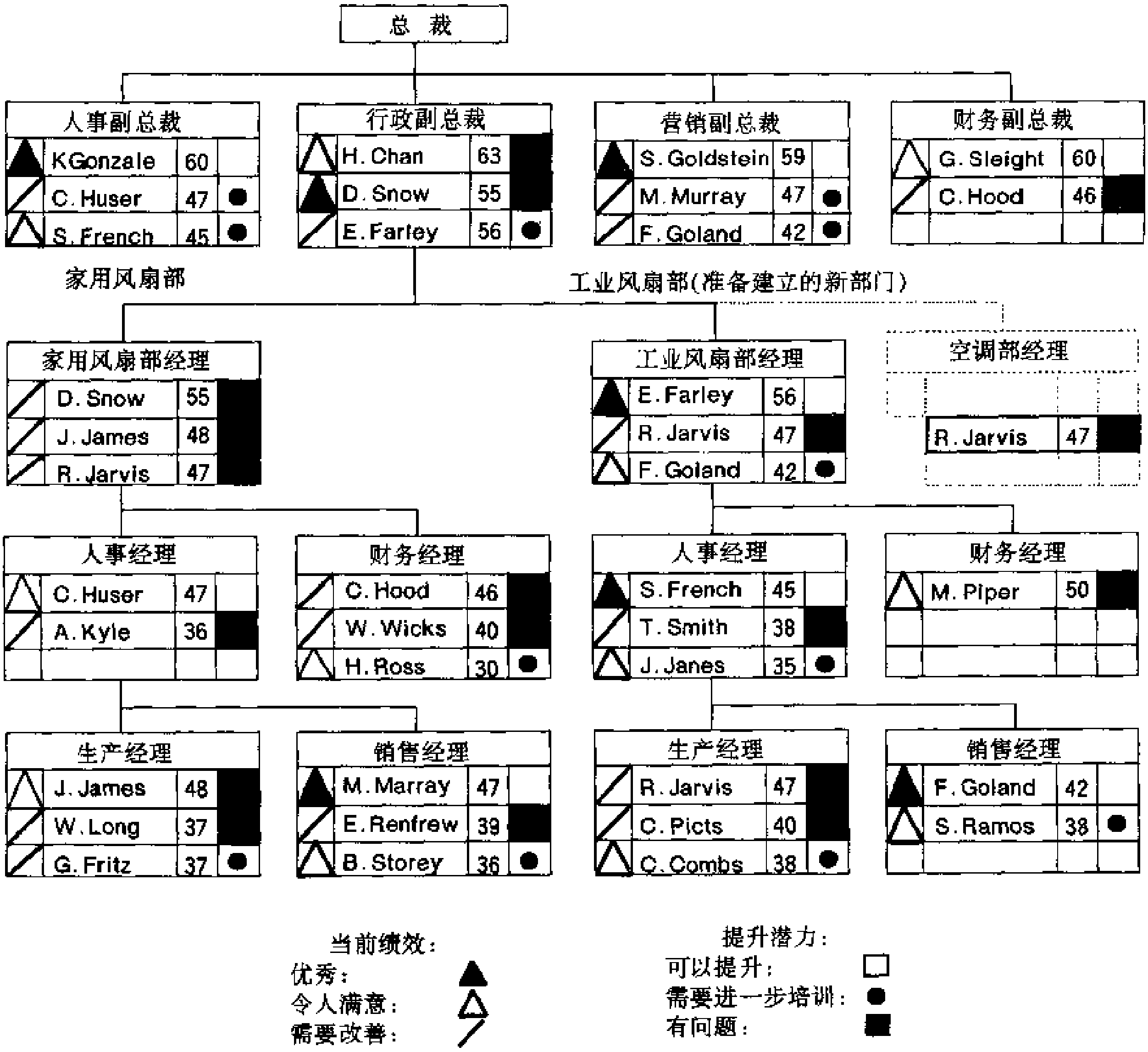


图 4—4　管理人员配置图

计算机信息系统

对于较大的组织来说，要维持人员多达数百甚至数千的雇员资格信息库，仅靠人工来进行管理显然是不够的，因而许多企业都将此类信息计算机化。由于帮助将这些信息进行计算机化的软件包有很多，因此，这种工作很容易开展。[8]

在建立这种计算机系统的时候，雇员要填写一本长达 12 页的小册子，这种小册子对他们的背景及经验进行了描述。然后，将所有这些信息都储存到计算机里。当管理人员想要找到一个合格的人来填补某个职位空缺时，他或她就可以对职位加以描述（比如根据职位所要求的教育或技能水平来描述）并把这类信息输入到计算机中。计算机在对候选人信息库进行搜索之后，就可以为管

理人员提供合格候选人的名单。

一位专家说，一个计算机化的人力资源技能信息库，应该包括以下几个基本的组成部分：

工作经验代码。即用以描述企业内各种工作的一系列工作经验代号、名称、代码等，它便于用简单的符号表示某个雇员现在、过去以及将来可能从事的工作。

产品知识。雇员对企业的产品生产线或服务的熟悉程度，可以作为某人是否适合被调动或提升的一个指示器。

行业经验。雇员的行业经验也应当编制成代码，因为雇员在某些关键性的相关行业中的知识对某些职位来说是非常有用的。

正规教育。在这一部分所要输入的是雇员在接受中等教育之后所参加的教育机构名称、学习领域、被授予学位、毕业时间等。

培训课程。这部分指明雇员所参加过的由雇主举办的或由外部的某些机构（如美国管理协会）所举办的培训课程名称。

外语水平。这部分内容包括，英语是否是雇员的母语（这主要是针对美国人的国家来源比较复杂的情况而言），以及他或她对某种外语的熟练运用能力。

迁移局限。这部分信息反映雇员在地理上进行迁移的意愿，便于在调配时将雇员调至他们所愿意去的地方。

职业兴趣。雇员应当使用与前面所说的工作经验代码相同的代码指明自己在将来想为雇主做何种工作。可以在此处为雇员留下一个稍微大一点的空白，以便他们可以简单地描述一下自己愿意选择的优先次序。另外，还应当有一种代码，这种代码能够表明如果雇员具备从事他或她想要做的那种工作的资格，那么主要是出于经验方面的原因，还是出于知识或兴趣方面的原因。

工作绩效评价。这部分内容应当进入雇员的技能库，并且一定要定期进行更新，以便记录雇员在各个被评价领域（领导能力、激励性、沟通能力等）的进步，同时对雇员的优缺点进行总体评价。[9]

事实上，人力资源信息系统所包括的数据要素有 100 多种。例如，一种据说被 2 000 多家公司使用的人事/薪资软件包所包括的因素达 140 种之多，这些因素列举在表 4—1 中。从表 4—1 中可以看到，人事信息系统中所包括的因素范围很广，从家庭住址到驾驶证号码、雇员体重、组织性质、薪资、已享受病假、技术（类型），直到工作的熟练情况。[10]需要指出的是，“技术水平”经常被包括在这样一类数据库中，不过其中的“已完成的培训课程”一项可能仅仅是表明雇员被培训来做什么，而不是他或她实际上能做些什么。另外，如“挪开锅炉的外罩和门”（操作的次数、最后一次操作的时间、每次操作所花费的时间）这种项目，主要是让我们用计算机集中分析哪些雇员适合从事哪些必须要完成的工作。这里，你还可以在数据库中包括技术等级的内容，从技术 1 级（能够领导或指挥别人）降到技术 2 级（能够在最少的监督之下完成工作）；再到技术 3 级（有一些经验，能够协助有经验的工人工作）；技术 4 级（尚无机会从事这种工作）。[11]

表 4—1　　某一人力资源信息系统所包括的典型数据要素

地址（工作单位）	扣押债权的通知	薪资改变种类
地址（家庭）	申诉（类型）	薪资
生日	申诉（结果）	薪资范围
出生地	申诉（提出日期）	所上学校
子女抚养扣除	残疾状况	服役日期
公民身份	健康计划包括的内容	服役机构
未决权利（描述）	健康计划（号码、眷属）	服役中止类型
未决权利（结果）	工伤日期	服役中止军衔
未决权利（法院）	工伤类型	服役中止日期
未决权利（日期）	工作地点	性别
开始从事现任工作的日期	工作偏好	已使用病假
部门	工作职位代号	可使用病假
供养者（性别）	工作名称	技术功能（类型）
供养者（人数）		技术辅助功能（类型）
供养者（关系）	缺勤起始日期	技术（掌握年限）
供养者（生日）	缺勤结束日期	技术（熟练等级）
供养者（姓名）	缺勤类型	技术（最后使用日期）
纪律惩处（申诉日期）	人寿保险包括的内容	技术（定位）
纪律惩处（处罚类型）	婚姻状况	技术（监督）
纪律惩处（申诉结果）	结婚日期	社会保障号码
纪律惩处（处罚日期）	医疗检查（日期）	配偶就业状况
纪律惩处（处罚结果）	医疗检查（限制）	配偶死亡日期
纪律惩处（意见听证会日期）	医疗检查（血型）	配偶姓名
分部门	医疗检查（结果）	配偶生日
驾驶执照（号码）	各种扣除	配偶性别
驾驶执照（所属州）	姓名	配偶社会保障号码
驾驶执照（过期日期）		
正在接受的教育（日期）		
正在接受的教育（类型）	养老金计划成员	主管老姓名
受教育程度（日期）	绩效评价等级	主管者工作地址
受教育程度（类型）	绩效加薪（$）	主管者工作电话号码
辅助教育（进修）	绩效增加（%）	主管者职称
所达到的教育水平	电话号码（工作单位）	终止日期

续前表

受教育领域（专业）	电话号码（家庭）	终止原因
公平就业机会—1 代码	原有工作（中止日期）	所参加培训学校
紧急联系人（电话）	原有工作（雇佣日期）	培训学校（日期）
紧急联系人（姓名）	原有工作（中止原因）	培训学校（领域）
紧急联系人（关系）	职业许可证（种类）	已结业的培训学校
紧急联系人（地址）	职业许可证（日期）	调动日期
雇员体重	种族	调动原因
受教育程度（日期）	绩效评价等级	主管者工作地址
雇员工号	重新雇佣代码	工会代码
雇员代码	宗教信仰	工会会费扣除
雇员状况	薪资点数	公路扣除
雇员身高	薪资水平（原来）	可用休假
雇员死亡日期	薪资改变日期	已用休假
联邦工作代码	薪资改变原因	复员军人身份
全日/兼职代码		

隐私问题

有不少人都提出，人力资源管理人员需要创造一些比较好的方法来对组织数据库中的人事数据进行控制，其原因是：（1）在大多数雇主的数据库中，都有大量的有关雇员的信息，如表 4—1 所示。（2）计算机最终使用者操作能力的增强为更多的人使用这些数据提供了更多的机会。[12]与此相关，对于人事部门来说，要审查和批准每一项数据使用申请就十分困难了。（3）在某些立法（比如 1974 年的《联邦隐私法》和 1985 年的《纽约个人隐私保护法》）限制之下，雇员有权考虑让哪些人接触反映他们的工作历史和工作绩效的信息。

这样，一方面，雇主有将这些信息提供给组织内需要此类信息的人的合法权利；另一方面，雇员有隐私权。要在这两种权利之间进行平衡并不是件很容易的事情。一种解决办法是：利用许多以数据为基础的管理信息系统软件中内含的接触使用模式。这类模式的基本方面就是界定各种使用者（限定使用者的姓名、级别或功能性身份）对于数据库中的每一项数据因素所具有的不同使用权（例如“只能读”或“只能写”）。这样负责将雇员的相关信息数据输入计算机的计算机程序员就被授权只能将信息“写进”数据库；而那些会计人员仅被授权“读取”一些有限的信息，如雇员的地址和电话号码、社会保障号码以及养老金状况等。另一方面，人力资源管理主任在使用数据库时，可以被授权“既可以读也可以写”所有的数据项目。

□ 内部候选人的来源

虽然招募通常都意味着去找就业机构以及利用各种分类广告，但是，企业现有的雇员常常是组织最大的招募来源。一些调查甚至指出，90%以上的管理

职位都是由从企业内部提拔起来的人担任的。[13]

用内部候选人填补职位空缺有几个方面的优点：(1) 当雇员看到工作能力的提高会得到报偿的时候，他们的士气和工作绩效就会因此而改善。(2) 内部候选人（已经在组织中工作了一段时间）对组织的目标更有认同感，并且更不容易辞职。(3) 内部提升可以激发雇员的献身精神，并且使他们在进行管理决策时会从长期的观点出发。(4) 从内部提升雇员也更为安全，因为你对这些人的技能已经有了比较精确的评价，而不像对外来者那样知之甚少。(5) 内部候选人可能比外部候选人需要定位过程更短，需要的培训也更少。

当然，从内部提升亦有其不足之处。比如，如果雇员申请了某一职位而未获批准，他们就会垂头丧气。因此，向未获准填补职位空缺的内部候选人明确说明他们的填补申请为什么没有得到批准，以及他们应该采取何种补救措施才能使他们在将来更为成功一些，就显得极为重要。[14]类似地，许多企业要求管理人员将职位空缺情况公布出来，并且要同所有的内部候选人进行面谈，不过，由于管理人员实际上事先就已经很明确地知道他们想要挑选谁来填补空缺职位，因而从总体上来说，要同一大串并不被看好的内部候选人进行面谈无疑是浪费时间。此外，当某一雇员群体的新领导人是从此群体的同一层级内部提升上来的时候，大家感觉到总不如由一位外来者担任领导那样令人满意。比如，有些时候，新被选拔上来的领导总是难以摆脱作为"大伙儿中的一员"的束缚。[15]

内部晋升的最大弊端在于近亲繁殖的问题。在所有的管理层成员都是通过内部层级晋升上来的情况下，当需要进行创新和提供新指示的时候，就很可能会出现一种"照章办事"和维持现状的倾向。因而，要在内部提升并提高雇员士气和忠诚感的收益和近亲繁殖的缺点之间进行平衡是十分困难的。

要实现有效的内部提升，就要求运用工作公告、人事记录以及雇员技能库等多种手段。[16]**工作公告**（job posting）意味着将职位空缺公诸于众，并列出工作的特性，如资格要求、主管人员姓名、工作时间表、薪资等级等，如图4—5所示。一些工会合同还要求确保工会成员对于新的和更好的职位有优先选择权。当然，发布工作公告在非工会企业中也是一种很好的做法，如果它对企业内部合格人员的流动与晋升有利的话。然而，当需晋升的职位是基层管理职位时，通常不使用工作公告的形式，因为管理人员往往倾向于自己亲自挑选将来准备往管理层提拔的候选人。[17]在这一过程中，"人事记录"也非常有用。通过对人事记录（包括申请表）的审查，可以发现哪些雇员现在所从事的工作是低于他们的教育水平或技能水平的。它还可以揭示，哪些人有接受进一步培训的潜力，以及哪些人已经具备从事现有空缺职位工作的背景要求。我们在前面所讨论过的计算机系统对于确保合格的内部候选人被确认，以及被考虑晋升到新的工作上，也是很有帮助的。一些企业还开发了"技能库"来列出那些具有特殊技能的现有雇员。例如，在"航空工程师"一栏之下，所有具备这方面经验或受过这方面培训的人员名单都被列举了出来。如果你在甲单位需要一名工程师，而技能库显示具备此种技能的人在乙单位中，那么就可以想办法将此人从乙单位调到甲单位中，尽管此人目前可能并不是在从事运用航空技术的工作。

工 作 公 告 编号__________

公告日期：_____

结束日期：_____ __________

在_____部门中有一全日制职位_____可供申请。此职位对/不对外部候选人开放

<u>薪资支付水平</u>

<u>最低</u>	<u>中间点</u>	<u>最高</u>
$_____	$_____	$_____

<u>职责</u>

参见所附工作描述。

<u>所要求的技术或能力</u>

（候选人必须具备此职位所要求的所有技术和能力，否则不予考虑）

1. 在现在/过去的工作岗位上表现出良好的工作绩效，其中包括：

——有能力完整、准确地完成任务

——能够及时地完成工作并能够坚持到底

——有同其他人合作共事的良好能力

——能进行有效的沟通

——可信、良好的出勤率

——较强的组织能力

——解决问题的态度与方法

——积极的工作态度：热心、自信、开放、乐于助人和献身精神

2. 可优先考虑的技术和能力：

（这些技术和能力将使候选人更具有竞争力）

<u>雇员申请程序如下：</u>

1. 电话申请可打号码__________，每天下午3:00之前，__________除外

2. 确保在同一天将已经填写好的内部工作申请表连同截止到目前的履历表一同寄至__________

____

对于所有的申请人将首先根据上面的资格要求进行初步审查

甄选工作由__________负责

机会对每个人来说都是平等的

0255M/1

图4—5 工作公告表

从一家公司的工作公告政策（如图4—6所示）中可以看出，重要的指导性政策包括“所有的正式雇员都有资格利用空缺职位公告政策向人事部门提出申请，要求组织考虑自己是否能够从事某一职位的工作”，以及“空缺职位的名单将会被传达到每一个机构中的所有雇员”。

资格

●所有已经度过试用期的正式雇员都有资格利用空缺职位公告政策，提出要求调动到具有更多发展机会职位上去的申请

●已经被提升或调动、或因任何其他原因而变换过一次工作的雇员，必须要在新的工作岗位上工作满六个月才能申请新的职位

政策

●空缺职位的名单将被传达至本企业所有部门中的所有雇员。公布的信息包括：工作的名称、薪资等级、所属部门、监督者姓名、工作场所、工作内容的简单描述、资格要求，以及对候选人是否要在面谈阶段显示出他们的技能所做的提示

●在公告中还要列举出从事这一工作所必须具备的基本工作资格和经验。雇员应当向人力资源管理部门咨询，以确定与此工作相联系的晋升机会到底如何

●职位空缺公告将在公告栏中连续保持五个工作日

●申请调动至空缺职位的申请表可以从人力资源管理部门索取

●人力资源管理部门将审定取位对雇员的资格要求

●雇佣主管人员在到公司外部寻找填补空缺职位的候选人之前，会首先审查公司内部雇员的申请

●如果雇员有意申请新的职位，那么他或她有责任通知自己现在的管理人员

●负责雇佣的主管人员有权决定什么时候填补职位空缺，不过填补任何空缺职位的指导方针都是：以雇员所具有的能力、资格、经验、背景以及技能的状况为基础，即要看他们自身的这些情况能否使他们或功地完成工作。雇佣主管人员有责任通知雇员的原有管理人员，告知他或她调用这名雇员的原因是什么

●如果雇员得知组织中将会出现某一职位空缺，而在职位空缺出现期间，他或她又将正好在度假，那么雇员可以事先给人力资源管理部门留下一份申请，请求被予以考虑

●待填补的空缺职位的上级管理人员在公开宣布最终结果之前，有责任首先确保人力资源管理部门已经事先通知了组织内的所有申请人，告知他们是否得到了这份工作

●胡乱申请将不会被受理。雇员每次只能申请一个他们感兴趣的职位

●由于往往存在事先挑选的情况，因此，雇员应当在职位空缺公告发布之前，同自己感兴趣的职位的上级主管人员进行接触，共同制定一份个人职业成长计划的时间表，并且增进与他们之间的相互了解，获得一些个人发展信息，了解如何才能掌握自己感兴趣的职位所要求的技能

●有些时候需要填补的职位空缺未必会公布出来。这里有两种请况：(1) 有些工作最好是自然递补或它们是某些雇员职业道路的自然发展；(2) 有些职位是专门为某一工作绩效特别优秀的雇员而设计的，以为其提供个人发展的机会

●为使本政策得以贯彻，管理人员应就职业发展问题积极同雇员接触，以帮助他们在某一特定的职业道路或工作阶梯上追求向上运动

图 4—6　某企业的工作公告政策

培养雇员的献身精神

□ 内部晋升

雇员会对那些承诺对自己负有一定义务的企业产生献身精神。我们将会看

到，双向沟通、确保公平对待、工作保障等这些通过企业的人力资源管理系统可以提供的东西，都能够向雇员表明：企业确实是对他们承担了一定的义务。但是，从根本上说，许多雇员确认企业对自己的认同程度时，主要考虑的还是企业在何种程度上使个人的职业目标得以实现。我们将在本书第 11 章“职业管理”中详细探讨内部晋升的问题。不过，我们仍然有必要在此强调，内部晋升以及空缺职位公告制度在企业努力增强雇员献身精神的措施中，是处于中心地位的。

许多对雇员有高度认同感的企业都有综合性的从内部晋升的规划。[18]当然，那些同富有献身精神的雇员紧紧联系在一起的企业（如德尔塔航空公司和联邦捷运公司等企业）更是有着内部晋升政策。比如，在联邦捷运公司内，“空缺职位一旦出现，无论何时，只要有可能，都应由企业内部现有雇员中那些合格的人来填补”。[19]然而，仅有有力的政策描述还远远不够，要使内部晋升计划取得成功，还需要做很多事情。正如我们将在本书第 11 章看到的，内部晋升首先要靠仔细的雇员甄选制度来支持。德尔塔航空公司的一位管理人员说得很好：“首先，我们的雇佣是着眼于未来的……雇佣过程本身就是偏向于那些在未来有晋升潜力的求职者的。”这一点就可以解释阿伦（Allen）是如何在德尔塔航空公司沿着晋升阶梯从最低级职位晋升到人事主管的位置；又如何从人事主管的位置晋升到总经理再晋升到总裁的。有效的内部晋升还有赖于通过对雇员提供教育和培训来帮助他们确认并开发自己的晋升潜力。这些企业往往还提供职业性向测评：要求监督人员及雇员将每一位雇员过去的工作绩效、职业偏好以及发展需要联系起来，制定出一份正规的职业发展计划。例如，在联邦捷运公司，就有一套被称为 JCATS（申请转换工作者跟踪系统）的工作公告和职业协调制度。通常都是在每个星期五通过这一电子系统发布空缺职位信息。所有申请某一职位的申请人，都被根据工作绩效和服务期限赋予一定的量化分数。这就可以提供一种依据，来帮助企业确定雇员是否可以成为一名候选人，因而这种内部招募和晋升制度可以成为一种培养雇员献身精神的有效推动力量。当然，仅仅依靠单一的工作公告制度是很难达到这种目标的。

外部候选人供给预测

如果企业中没有足够的内部候选人可供挑选的话，企业下一步要做的可能就是把目光转向外部候选人——那些目前并不是你组织成员的人。对外部候选人供给的预测包括总体经济状况预测、当地市场情况预测以及职业市场预测等。

总体经济状况

外部候选人供给预测的第一步是：对**总体经济状况**（general economic conditions）和未来可能出现的失业率进行预测。通常情况下，失业率越低，劳动力供给就越少，人员招募的困难就越大。

在进行经济预测时，你有丰富的出版信息可以利用。美国《商业周刊》(Business Week) 杂志在每年的 12 月份都要公布它对来年的经济状况的预测，并且它每周还在其《展望》(Outlook) 杂志中，刊登一篇经济短评。《幸福》(Fortune) 杂志也同样每月刊登一篇经济展望，并且在每年的 1 月份刊登一篇对新年的经济预测。此外，《福布斯》(Forbes) 杂志也刊登正规的有关国内外商业发展趋势的文章。另外，许多银行，例如纽约城市银行 (New York's City Bank)、制造商汉诺威信托银行 (Manufacturers Hanover Trust)、曼哈顿骑士银行 (Chase Manhattan) 等，都出版对经济形势进行阶段性分析和预测的出版物。智虑保险公司 (Prudential Insurance Company) 也在每年的 12 月份发布对未来一年的经济形势预测。

联邦政府的许多机构也提供一些经济预测信息。美国国会经济顾问委员会 (the U.S. Council of Economic Advisors) 每个月都准备一份经济指南 (Economic Indicators)，以便显示各种经济指标的当前发展趋势。联邦储备银行 (the Federal Reserve) 的一些地方机构也每月发布经济报告。联邦储备银行的圣路易市分行每月都对各种经济指标发布一份综述。

地方劳动力市场状况

对**地方劳动力市场状况** (local labor conditions) 的预测也是十分重要的。例如，国防项目的购买减少，会导致像西雅图 (Seattle) 这种城市的失业率相对升高，这一点是与国内的一般经济状况无关的。

职业市场状况

最后，你可能还想预测一下在本企业所准备招募的特定职业（如工程师、钻压操作工、会计员等）中，潜在候选人的供给可能性如何。比如，就最近来说，会计员和护士的供给就处于不足的状态。

对不同职业的劳动力供给可能状况进行预测时，可以借助各种信息来源。例如，美国劳工部劳动统计局 (Bureau of Labor Statistics of the U. S. Department of Labor) 在每期《每月劳工评论》(Monthly Labor Review) 上都要公布此类的信息。国家科学基金会 (the National Science Foundation) 也对科学技术领域的劳动力市场状况进行正式的预测。其他一些提供职业预测信息的机构包括公共健康服务委员会 (the Public Health Service)、美国就业服务委员会 (the U. S. Employment Service) 以及教育办公室 (the Office of Education)。

工作候选人的招募

□ 引言

一旦你已经确定需要填补某一空缺职位并且已经获准采取行动，那么，你下一步的任务就是建立一个求职者人才库。要完成此项工作，你可能要用到下面所谈到的一些招募来源。招募是一项十分重要的活动，因为申请工作的人越

多，你在进行雇佣决策时的选择余地也就越大。如果有两个空缺职位，而又正好只有两个人来应聘，那么你就没有什么选择余地，只能雇用他们了。但是，如果有 10 个～20 个人出现的话，你就可以运用面谈和考试诸如此类的评价技术来进行筛选，从而选择最优者录用。

一些雇主还采用一种被称之为“招募筛选金字塔”的方式来帮助他们确定为了雇用一定数量的新雇员，需要吸引多少人来申请工作。如图 4—7 所示，这种金字塔形状的图形显示出，为雇用一定数目的新雇员，你必须通过招募活动网罗来多少求职者。就图 4—7 中的例子来说，企业知道它在新的一年中要雇用 50 名新的初级会计师。而根据其经验可知，接到企业发给的录用通知的人与实际来就职的人的比例大约是 2:1；也就是说，他们准备录用的人中，大约只有一半人会来报到。类似地，企业也清楚，他们实际面试过的人和他们确定可以录用的人的比例大致是 3:2；接到企业面试通知的人与实际来企业接受面试的人的比例大约是 4:3。最后，企业还知道，求职者总人数与企业实际会对其发出面试通知的人的比例是 6:1 左右，即通过企业的招聘广告、大学招募和其他招募努力而吸引来的求职者中，只有大约 1/6 的人实际上会收到企业的面试通知。一旦这些比例关系确定下来，企业就清楚了，为了能够邀请 200 名可能的工作候选人到办公室来接受面试，它事先就必须要有 1 200 名求职者。在接到企业所发出的面试邀请的 200 个人中，大约会有 150 人来接受面试，而企业将会向这 150 人中的 100 人发出录用通知，但最后实际上只会有一半的人（50 名注册会计师）会被雇用。

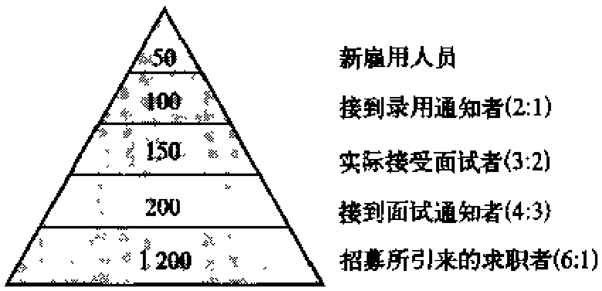


图 4—7　招募筛选金字塔

然而，仅有招聘是不够的，招聘活动必须要有效率。关于这一点，我们可以来看一看最近一项以企业到大学招募人员的工作绩效为对象的研究。[20]调查对象为来自西北部一所大学四个学院的 41 名毕业生（专业分属人文、工程、劳资关系和商务）。在春季学期中，对他们进行两次调查，一次是在他们同雇主进行了第一轮面谈之后；另一次是在他们经过了第二次面谈之后。

研究结果显示，公司招募过程质量的高低会很明显地影响应聘者对企业的看法。比如，研究人员问这些大学毕业生：在经过第一轮面谈之后，你们为什么会认为某一家公司是一家很不错的就业之所？所有的 41 个人都提到了工作的性质；此外，有 12 个人提到了招募者本人给他们留下的印象，有 9 个人说朋友的评价和对公司的熟悉程度决定了他们的判断。不幸的是，反过来情况也是如此。当被问及为什么有些公司会被认为是不好的地方时，39 个人提到了工作的性质，但是，有 23 个人说他们是被企业的低效率招募人员弄得失望才

转向别处的。比如，一些招募人员穿着不整齐；有些人“根本就没文化”；有些人十分粗鲁；有些人则带有令人不快的性别歧视言行。不用说，所有这些招募人员都暗示出他们所代表的公司是缺乏效率的。

招募活动还是一个需要直线部门和职能部门加强合作的领域。人力资源管理人员虽然进行最初的空缺职位候选人招募和筛选工作，但在大多数情况下，他们本人不负责监督这些人的工作绩效。因而，他们就必须尽量对需要招募人来从事的工作有一个清楚的了解，而这也就意味着要同相关的监督人员交换意见。例如，人力资源管理人员可能需要了解一些有关主管的做事风格以及工作群体成员的行为方式等诸如此类的情况。比如说，这是一个十分“强硬”因而不太好相处的群体吗？人力资源管理人员还应当到工作现场去做些访谈，同监督人员审查一下工作描述，以确保自从工作描述编写完之后，工作本身没有发生变化。另外，主管人员往往还可以就新雇员所应当具备的技术和天赋等情况提供一些更为深人的信息。无论是从总体的人事计划来说，还是就招募活动这一单独的任务来说，都需要直线人员和职能人员之间加强紧密合作。

□ 工作候选人的来源之一：广告

在借助广告来进行招募时，你必须考虑两件事情：（1）选用何种媒体；（2）如何构思广告。[21]企业所要招募的职位类型决定何种媒体是最好的选择，是地方报纸，还是《华尔街杂志》（Wall Street Journal），或者某种技术性杂志。当招募对象是蓝领工人、办公室雇员和低层次管理人员时，地方报纸往往是最好的媒介。至于专业雇员的招募，你可以在如《美国心理学家》（American Psychologist）、《销售管理》（Sales Management）、《化学工程》（Chemical Engineering）、《电子消息》（Electronics News）这一类的行业或专业杂志上做广告。社会上还有一些出版物如《旅游业》（Travel Trade）、《女性服饰日报》（Women's Wear Daily）、《美国银行家》（American Bankers）、《医院管理》（Hospital Administration）和《高等教育杂志》（Chronicle of Higher Education）等，当你需要招募银行家、医院管理人员或教育工作者这类专业人员时，这类杂志无疑是你最可能的选择。不过，在此类报刊杂志上做广告的缺点之一是，它们往往要求有一个较长的提前期，比如说，在你提交广告词之后，往往要等一个月甚至更长的时间，报纸或杂志才会刊登出版。不过，无论如何，广告毕竟是一个较好的招募手段，因而我们经常可以看到如图4—8那样的广告。

在如《华尔街杂志》这样的杂志上刊登广告是招募中级以上管理人员以及资深管理人员的一个有效手段。比方说，《华尔街杂志》有几种地区性版本，你既可以选择在全国出版发行的版本上刊登广告，也可以选择在某一地区出版发行的版本上刊登广告。当然，大多数企业都既利用报纸广告，也利用其他一些媒体来做广告。表4—2总结了在何种情况下利用何种媒体较为合适。比如说，当所要招募的工作为专业性工作时，就最好利用杂志，比如在一种计算机杂志上刊登广告来招募计算机工程师。

招募广告的制作原则

除了对所要使用的广告媒体进行选择之外，广告本身的设计也很重要。

表 4—2　　　　　　　　几种主要广告媒介的优缺点比较

媒体类型	优　　点	缺　　点	何时使用合适
报纸	标题短小精炼。广告大小可灵活选择。发行集中于某一特定的地域。各种栏目分类编排，便于积极的求职者查找	容易被未来可能的求职者所忽视。集中的招募广告容易导致招募竞争的出现。发行对象无特定性，企业不得不为大量无用的读者付费。广告的印刷质量一般也较差	当你想将招募限定于某一地区时。当可能的求职者大量集中于某一地区时。当有大量的求职者在翻看报纸，并且希望被雇用时
杂志	专业杂志会到达特定的职业群体手中。广告大小富有灵活性。广告的印刷质量较高。有较高的编辑声誉。时限较长，求职者可能会将杂志保存起来再次翻看	发行的地域太广，故在希望将招募限定在某一特定区域时通常不能使用。广告的预约期较长	当所招募的工作承担者较为专业时。当时间和地区限制不是最重要的时候。当与正在进行的其他招募计划有关联时
广播电视	不容易被观众忽略。能够比报纸和杂志更好地让那些不是很积极的求职者了解到招募信息。可以将求职者来源限定在某一特定地域。极富灵活性。比印刷广告能更有效地渲染雇佣气氛。较少因广告集中而引起招募竞争	只能传递简短的、不是很复杂的信息。缺乏持久性；求职者不能回头再了解（需要不断地重复播出才能给人留下印象）。商业设计和制作（尤其是电视）不仅耗时而且成本很高；缺乏特定的兴趣选择；为无用的广告接收者付费	当处于竞争的情况下，没有足够的求职者看你的印刷广告时。当职位空缺有许多种，而在某一特定地区又有足够求职者的时候。当需要迅速扩大影响的时候。当在两周或更短的时间内足以对某一地区展开“闪电式轰炸”的时候。当用于引起求职者对印刷广告注意的时候
现场购买（招募现场的宣传资料）	在求职者可能采取某种立即行动的时候，引起他们对企业雇佣的兴趣。极富灵活性	作用有限。要使此种措施见效，首先必须保证求职者能到招募现场来	在一些特殊场合，如为劳动者提供就业服务的就业交流会、公开招聘会、定期举行的就业服务会上布置的海报、标语、旗帜、视听设备等。或者当求职者访问组织的某一工作地时，向他们散发招募宣传材料

有经验的广告制作人员通常用所谓的注意—兴趣—愿望—行动四原则来设计广告。

1．**你必须能够引起求职者对广告的注意**。图 4—9 是从某一刊物的广告专栏上选取下来的一页招募广告。哪一份广告更容易引起注意？很显然，印刷得过于拥挤的广告很容易被忽视，而那些间隔较大或有较大空白的广告易于引起人们的注意。同样的原因，关键职位的招募信息通常刊登在展示性广告中，这样它们就不容易被埋没在一般性的招募广告之中而显得不起眼。

向行业领袖引荐你自己

卓越的产品、创新性的市场营销计划以及无与伦比的顾客服务，使得诚信投资公司成为国内一流的金融服务组织。在我们成功的背后，是一群有着高度专业技能和富有献身精神的雇员。他们的经验、技能以及魄力正在推动诚信公司在 90 年代中向前所未有的增长迈进。如果你认同我们的信念和梦想，请考虑以下职位：

资深人员配置经理

诚信投资公司现招募一名有经验的人员配置专家来负责管理诚信公司的公共投资业和经纪业的雇佣职能。此职位的职责包括：同人事管理总裁和部门管理人员合作确定未来的人员需求，建立工作候选人人才库以及制定创新性的人才吸引战略，填补各类职位空缺。申请此职位者必须至少有 10 年以上的主管业务工作经验，或者是在经纪业、共同基金或公共金融服务行业从事 10 年以上的负责大批量、专业化人才招募的人力资源管理工作经验

向诚信公司介绍你自己

马上动手!

诚信公司将向特别的人提供特别的福利，包括健康和牙科保险、学费补偿、利润分享和一项 401（k）计划

请将你的简历寄到：

波士顿，MA 02109，第 17A 邮政区，DEVOSHIRE 大街 82 号，诚信投资公司人力资源部

本公司是一家提供公平就业机会的企业

诚信投资公司

（公司徽标）

图 4—8　管理人员招募广告

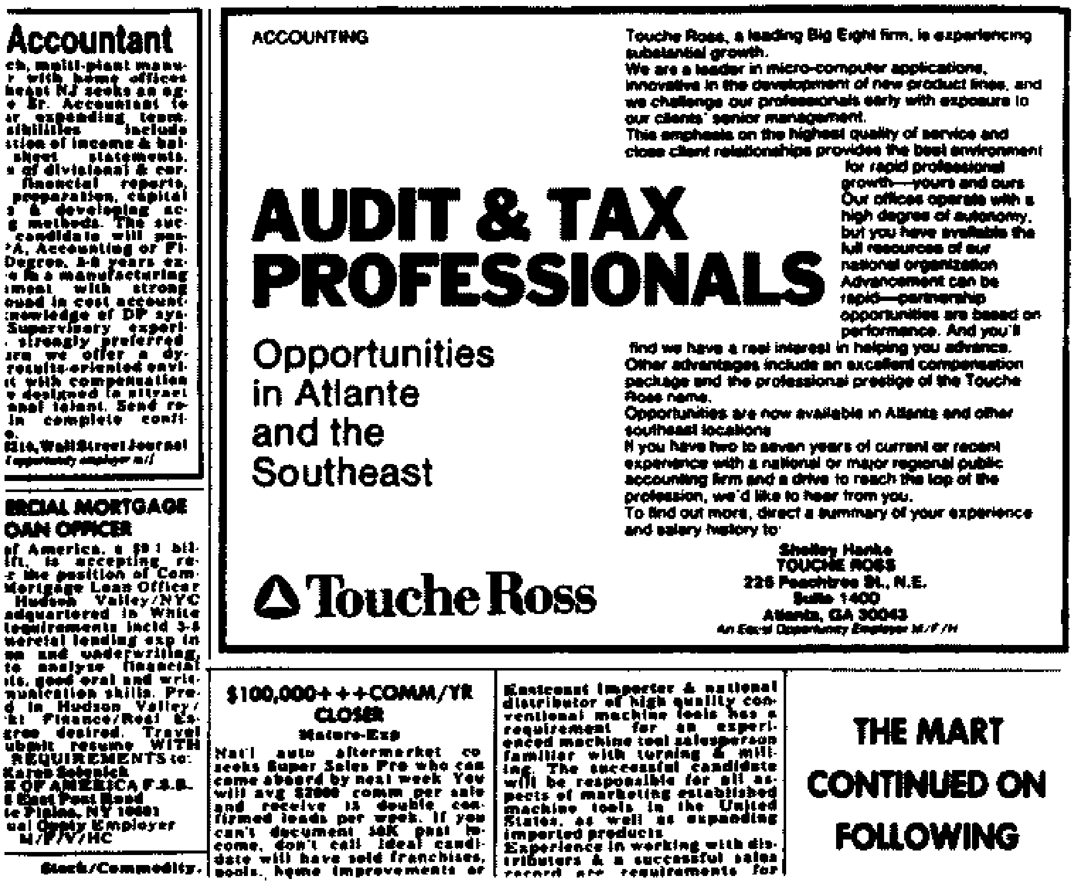


图 4—9　一则引人注意的招募广告

2. **要能引起求职者对工作的兴趣。**如图 4—10 所示，这种兴趣可能是由工作本身的性质引发出来的，比如，“你将投身于一项富有挑战性的工作”等。有时候，工作的其他方面、如工作活动所在的地理位置，也是引起求职者产生兴趣的原因之一。

招募集体健康保险业务员

我们需要业绩超群的保险业务员

为了满足日益扩展的业务需要，我们现在正在招募有抱负、有强大内趋力的人加入我们在奥林达的雇员集体福利业务组。那些有着成功的工作记录、显示出超群分析能力的人将会被优先考虑

如果你觉得你本人正是属于这样一种人，就请考虑加入旅行者公司——一家拥有 46 亿保险和金融服务业务的行业领袖级企业

我们的资格要求是，你必须至少有 3 年的集体福利保险业务工作经验，这也就是要求你已经具备牢固的有关雇员福利覆盖面的知识。你还必须有良好的交流能力和人际沟通能力

反过来，你将会得到投身于一个富有挑战性的动态工作领域的机会。我们最近已经将新业务组和顾客关系组合并起来，从而产生了一个更为重要，同时也更富有扩张性的业务组。作为这一新单位的一员，你将会有发挥自己才能和取得职业发展的广阔机会。此外，你还将得到一份极富竞争力的薪资和一整套的福利待遇

如果你是一位业绩超群者，就加入旅行者公司的行列吧。你将会得到一种其他职业所无法给你的享受

请尽快寄来你的简历，并注明薪资要求。联系地址：哈特福德，CT 06183 - 7060，第一塔楼广场，30 - CR，SF426L1，旅行者公司，索尼亚·米尔尼克收

旅行者公司（印章）

总公司地址：康涅狄格州，哈特福特城，旅行者公司　　本公司是一家提供公平就业机会的企业

图 4—10　一份引起求职者工作兴趣的招募广告

3. **要能引起求职者申请工作的愿望。**通过重点强调工作有意义的一面以及工作中所包含的成就感、职业发展前途、旅行机会或其他一些类似的长处，就可以达到这种目的。

4. **应当能够鼓励求职者积极采取行动。**随便拿起任意一份广告，你都能很容易地发现这样的话：“今天就打电话来吧”、“最好今天就给我们写信索取更详细的信息资料”，或者“请去最近的一家旅行代办处登记旅行事宜”等。图 4—11 所展示给你的就是一份写得较好的此类招募广告的例子。

美国经济日益增长的国际化趋势在跨国公司中创造了许多新的职位。图 4—12 是一份有着广泛就业机会的公司的招募广告。

此外，尽管大多数企业都明白歧视性的广告招募在今天一般是非法的，但这种非法的或有问题的招募广告在社会上却依然存在，尽管它们所采取的往往是一种不太明显的方式。[22]众所周知，对性别提出特别要求的广告（如招聘“男性”、“妇女”、“小姐”等等）通常都被视为具有歧视性。同样，没有直接提到性别要求，但提出了像“男园丁”、“男性修理工”这样一些与性别相关条件的广告，以及暗含了年龄限制的广告（如“学生”、“新毕业生”或“退休人员”等）也会被认为是具有歧视性的。另外，在招募条件中出现了像“要求掌握两种语言”或“要求是日本裔”等此类用语的广告也是有问题的。正如我们

在本书第 2 章中所解释过的，使用这种广告的雇主往往会被要求提出足够的理由，以证明他们确实有必要将招募对象限制在广告中所说明的那类人之中。

请到我们
这里来就职

凯瑟帕蒙林特医护中心是国内最大的健康维护组织之一。我们的专业人员技术高度娴熟，并且本着高度负责的精神为那些需要高质量医疗护理服务的患者提供优质服务。他们都将能够在本中心工作看成是一个难得的机会，并且认为在这里能够获得健康护理领域的最好经验

我们向雇员支付极有竞争力的工资、综合性的福利，对他们进行教育培训，并且提供在不同机构之间轮换工作而不丧失资历的能力锻炼机会。凯瑟帕蒙林特医护中心绝对是一个提供公平就业机会的雇主

黑沃德

有心申请我黑沃德医护中心的下述职位者，请于星期一至星期四的上午 10:00～下午 1:00 之间与黑沃德医护中心人事部联系，地址：荷斯皮瑞恩区 27400 号，邮政编码：CA 94545。或打电话给（415）784－4258，找艾伦·古斯迪特

招 募 护 士

急诊室：夜间或随时应召
重点护理/冠心病护理：晚上和夜间

牙科：夜间	**药科/外科**：夜间
国际护士理事会：能够轮班	**临 时 工**：能够轮班

雇员健康服务医护人员：要求具有 5 年以上成人护理经验并具有硕士学位
成人护理人员：要求具有两年以上工作经验并具有硕士学位
产科监管人员：要求具有学士学位，较强的临床经验和管理能力，负责监管三度伤区、牙科区、妇科及围产期区。需要有注册护士证书，3 年以上工作经验。具有硕士学位者优先
咨询护士：最近两年的药科或外科工作经验。兼职或应召职位均有
临床护士：要求具有 6 个月工作经验和注册护士证书。白天和夜间职位均有
夜间轮班监管人员：每周工作 3 个晚上。有硕士学位者优先

我们还招收以下培训计划的申请人：新毕业生培训计划　最后期限：1997 年 5 月 17 日
重回本业者培训计划　最后期限：1997 年 5 月 4 日

凯瑟帕蒙林特医护中心
徽标

图 4－11　一份呼唤马上采取行动的招募广告

招募国际经营管理受训生

东京、伦敦、苏黎士或法兰克福

莎鲁门兄弟有限公司是国际投资银行业中的一支重要力量。目前,本公司正在组织一个国际经营管理的培训项目。该项目将为那些勤奋且精力充沛的人提供一个良好的国际经营管理入门机会。本项目将向那些以前只有很少经验或没有经验的参训者,传授有关的商品知识以及经营管理技能

本项目将在本公司的总部所在地纽约举办,在这为期一年的培训中,受训者将会在各个经营领域中进行轮换,并且参加各种特定的计划及任务。其目的是通过手把手的经验传授以及参与式的观察来丰富受训者的工作知识。训练完成之后,你将会被安排在我们在日本、伦敦、苏黎士或法兰克福的分支机构中工作

这一职位要求任职者具备独立思考能力,富有灵活性并且能够显示出较高水平的创造性。你是否具有确立管理思路以及完成各种工作功能的能力将是至关重要的。良好的沟通技巧和较为流利的日语、法语、德语也是十分必要的。此外,你必须能居住于国外

我们将提供优厚的起薪以及全套的福利待遇,还有独一无二的职业发展机会。如果你有坚强的成功信念并准备迎接挑战,请寄来你的简历,包括薪资历史以及一份附件。请将信寄至:**纽约市,纽约第一广场,莎鲁门兄弟有限公司,管理培训招募处。邮政编码:**N.Y.10004

本公司是一个愿意提供公平就业机会的企业

莎鲁门兄弟有限公司

公司徽标

图 4—12 一份国际管理的招募广告

□ 工作候选人的来源之二:就业服务机构

就业服务机构的基本类型一共有三种:(1) 由美国联邦政府、州政府以及地方政府开办的就业服务机构;(2) 由非营利性组织开办的就业服务机构;(3) 私人经营的就业服务机构。[23]

在美国各州中都有公共就业服务机构。它们受美国劳工部就业服务局(The United States Employment Service of the U. S. Department of Labor)的指导和协调。在这种就业服务体系中,有一个全国范围的计算机化工作库,各州就业服务办公室都与这个工作库联网。利用这种计算机化的工作信息,就业服务机构的面试主考官就可以向求职者提供参考意见,告诉他们在本地区以及其他地区有哪些适合他们做的工作。公共就业服务机构无论对于蓝领工人的招募,还是对于白领工人的招募,都是一个主要的工作候选人来源。但是,一些雇主利用这种机构招募雇员的经验表明,其中既有好的一面,也有不足一面。由于法律要求那些申请失业保险金的人必须要到就业服务机构去登记,因此,为了能够领取失业保险金,他们必须不断地去参加工作面试;而其中有些人根本就不愿意再重返工作岗位,只是为了能领到失业保险金才装装样子。因此,雇主到最后发现,他们所碰到的求职者只有很低的就业意愿或根本就没有立即就业的愿望。

另外一种就业服务机构是由非营利性组织开办的。比如，许多专业和技术协会都设有帮助其成员寻找工作的部门。类似地，许多公共福利机构也力图为某些特殊类别的劳动者如残疾人员、越战退伍军人等寻找工作机会。

对于办公室职员、白领雇员和管理人员来说，私营就业服务机构是一个很重要的择业渠道。这种机构向求职者收取一定的服务费，收费标准通常由各州的法律规定并且要上报到州就业服务办公室。至于到底是雇主还是求职者本人缴纳这笔费用，主要取决于市场状况。不过从最近几年的情况来看，大的趋势是向"招募者为工作付费"的方向发展，即是雇主而不是求职者为就业介绍付费。这种安排的基本假设是，大部分合格的工作候选人现在都已处于被雇佣状态，如果要他们为此付费的话，他们宁愿不转换工作。目前，许多私营的就业服务机构还提供甚至专门提供临时性的就业服务，以计时的方式为雇主提供秘书人员、一般性事务人员以及半熟练劳动力。这种服务可以帮助企业度过工作的高峰期或填补休假雇员所留下的临时性职位空缺。

以下几条理由可以说明，为什么要利用某一就业服务机构来满足企业的招募需要。[24]就业服务机构在《华尔街杂志》上刊登的广告所列举出的自身优势包括"简化企业的面试工作"、"使企业只需同合适的人进行面谈"以及"专门的招募专家将使企业的时间得到节约，他们会帮助企业进行工作候选人的寻找和面谈工作，并且为企业的最后雇佣过程挑选最为符合要求的候选人"等。在某些特殊情况下，企业可能会愿意借助就业服务机构的力量来完成招募工作，这些情况可能包括：

1. 企业中没有自己的人力资源管理部门，因而不能较快地进行人员招募和筛选工作。

2. 企业过去的经验显示，它通常很难招募到足够而合格的工作申请人。

3. 某一特定的空缺职位必须立即有人填补。

4. 需要吸引较大数量的少数民族劳动者或妇女来申请工作。

5. 当招募活动的对象是那些目前已经被别的雇主雇用的人时，这些人对于直接同自己当前所在公司的竞争对手接触会感觉不好，而对就业服务机构的广告做出反应或同它们进行接触感觉就好多了。

利用就业服务机构进行招募的优点之一是可以省略筛选求职者的部分先期工作，而其缺点也恰恰在此。[25]例如，就业服务机构的筛选过程可能会使较差的求职者通过企业的初选阶段。有些时候，这些不是很合适的求职者有可能会被直接送到负责雇用他们的主管人员那里，监督人员又很可能不作过多的选择就相信就业服务机构的挑选，最终雇用这些不合格的人。结果，这种在招募过程中所出现的失误就必然导致将来出现较高的流动率和缺勤率、较低的工作积极性、较差的工作质量以及较低的生产率。同样的情况是，一些求职者可能会由于就业服务机构不恰当的测试和筛选，而不能进入企业的工作候选人储备库中。为了避免此类问题，有两位专家提出了以下几点建议：

1. 向就业服务机构提供一份精确而完整的工作描述。就业服务机构对于企业的工作或等待被填补的职位了解越清楚，募集到足够而且合格的工作候选人的可能性就越大。

2. 限定就业服务机构在潜在工作申请人筛选过程中所使用的程序或工具。测试、工作申请表以及面谈都应是雇主的挑选过程中不可缺少的几个环节。你

至少要清楚某一就业服务机构所用的筛选手段是什么，这些筛选手段对挑选过程来说是否是恰当的。需要特别注意的是就业服务机构所用的决策程序是否是客观的。

3. **如果有可能，就应当定期地审阅那些被接受或被否决的候选人员的材料**。因为一旦工作候选人因对企业雇员挑选过程的公平性产生怀疑而出现法律纠纷，这种对筛选过程所做的检查就可以提供一些很有价值的信息。

4. **一旦有可能，最好能同一到两家就业服务机构建立长期性的关系**。如果能指定一个人作为企业与就业服务机构之间的联络员，那就更好了。同样，应尽力同就业服务机构的工作人员进行接触，以协调你的招募需要。

为了选择最好的就业机构为你提供服务，你可以做几件事情：(1) 同其他管理人员或人力资源管理人员互通信息可以使你弄清楚，对于目前需要填补的这一类空缺职位来说，哪一家就业机构能够提供最有效的服务。(2) 到图书馆去查一查周日招募广告中的七八项背景信息，以便了解哪一家机构经常掌握有你想要的那一类求职者。这将使你缩小注意的范围。

把注意力集中下来之后，为了确定到底哪一家就业服务机构对你的企业最适合，你还需要问几个问题：这家就业服务机构中的职员的背景是什么？他们的教育水平、经验以及年龄状况如何？他们有能力理解你目前正在招募的这类工作吗？他们在这个行当中的声誉以及同商务改善协会（Better Business Bureau）的关系如何？

提供临时就业服务的机构

今天，提供临时就业服务的机构（我们曾在前边提到过）已经成为一种增长很快的重要的就业服务机构类型。一项调查报告显示，84%被问及的雇主都说他们曾利用此类就业服务机构，并且将来利用这类就业服务机构的机会可能会越来越多。[26]从这类机构中雇用的大多数非全日制雇员都被用作承担办公室/一般事务性或生产/服务性工作。关于从临时就业服务机构雇用临时性雇员的原因，大多数雇主（78%的企业）都说是为了替代缺勤的雇员。其他一些重要的原因是：满足某些短期项目的人员需要；在雇用到正式雇员之前，用他们临时填补职位空缺；满足短期内对于某些特殊技能的需要。在那些报告说自己所使用的临时雇员数量不断增长的企业中，有不少企业都认为，劳动力短缺是促使这种增长的主要原因，并且在今后的几年中，这种势头可能会继续持续下去。正如我们在本书第1章所提到的，对于越来越多的雇主来说，他们在90年代所要对付的一个主要问题可能就是劳动力供给的不断萎缩。临时就业服务机构恰恰可以通过向雇主提供一些临时性的雇员来弥补这种供求之间的差距，这些雇员可能是因为这样或那样的原因而不愿与某一固定的雇主签订长期劳动合同的人。

要想同某一家这种临时就业服务机构维持一种令人满意的关系，你首先要付出一定的时间和精力来同其中的几家进行商谈，然后选择一家最能适合你需要的此类机构来做建立长期关系的打算。下一步，你必须确定基本的政策以及程序性问题。你需要提出或回答的问题包括：[27]

可提供人员清单　取得这家公司所能提供的人员清单样本。确信自己已经弄清楚该就业服务机构提供工作候选人员的程序，并且这种程序肯定符合本企

业的需要。

工作时间表 得到一张工作时间表的样本。由工人的主管签字的这种工作时间表不仅仅是一种工作时间的证明，它通常也是一种有效的合同。

由临时工转为正式工的政策 特别需要了解的是，如果企业想要将自己所雇用的这种临时工转为正式工，就业服务机构的政策是什么？大多数服务机构都倾向于将这些人保留在自己的工资册上一段时间，然后才会考虑将他们转入雇用他们的企业的工资册。

临时就业人员的招募与福利 弄清楚临时就业服务机构是如何招募雇员的，它们付给这些人哪些福利待遇。

内部职员 尽量了解清楚这些就业服务机构的工作人员（例如负责进行面试的人员）是如何使临时就业人员的技能同空缺职位的要求相匹配的，如何进行这些人员的安排与派遣。

服装样式 搞清楚在你的每一间办公室以及每一家工厂中，给这些临时雇用人员穿什么样的衣服比较合适。

公平就业机会说明书 你应当从这种临时就业服务机构中拿到一份书面文件，以说明你在满足临时性的人员需求时并没有搞歧视。

工作描述信息 建立一种程序，以使这类就业服务机构能够完整地了解你需要用临时就业人员来承担的这些工作的性质，以及你想要用哪一类人员（从技能等方面来说）来填补它们。

□ 工作候选人的来源之三：高级管理人员代理招募机构

高级管理人员代理招募机构（Executive Recruiters，即通常所说的“猎头公司”）常被企业利用来搜寻高层管理人才。此类机构所接手的企业待填补空缺职位至少是年薪在40 000美元以上的，年薪 50 000 美元差不多就已经是其下限了。尽管在企业中需要求助高级管理人员代理招募机构来填补的职位比重不会很大，但是，其中却可能包括了企业中最为关键的管理和技术职位。特别是对于高级行政管理职位来说，管理人员代理招募机构可能是你惟一的选择。一般情况下，这种支付给代理招募机构的费用是由雇主承担的。

这类管理人员招募机构有很大的利用价值。它们同许多已经被雇用并且没有太大积极性变换工作的高级人才都保持着联系。事实上，它们确实精于此道。它们还能够对企业的名称保守秘密，一直到职位候选人的搜寻过程到最后阶段为止。它们还可以替企业的高层管理人员节约时间，因为它们承担了为这些空缺职位所做的一些初期性广告工作，并且对一开始可能是数百人的申请者进行预先筛选。尽管利用这类机构进行招募活动要支付一定的费用，但是同企业高级管理人员所节约的时间相比，这笔费用可能就是微不足道了。

但是，利用这类代理招募机构也并非没有问题。作为一个雇主来说，他必须完完整整地向它们解释清楚，自己到底需要哪一类的工作候选人，以及为什么需要这种候选人。有些管理人员代理招募机构可能更像一个推销员，而不像纯粹的专业机构。它们更感兴趣的可能是说服你雇用某一个候选人，而不是为你找到一个适合干工作的人。这类管理人员代理招募机构还常常宣称，它们的顾客对它们所说的想法在很多时候并非是真实的，因此，它们时刻准备着对你

的要求做进一步深入的探究。一位专家认为，在选择此类代理招募机构的时候，应坚持以下一些基本原则：[28]

1. **确信你所找的这家机构能够自始至终完成整个招募过程。**根据行政管理人员招募咨询企业协会（the Association of Executive Recruimenting Consultants）的章程规定，一家猎头公司在替前一位雇主完成招募工作的两年之内，不得再替一位新的客户去挖自己给前一位客户招募的人。这样，猎头公司对自己的前一位客户至少在两年之内是不得触动的。按照这种规定，这类管理人员代理招募机构所面临的必然是一个搜寻范围不断缩小的市场。尤其是对最大的管理人员代理招募机构来说，它可能会发现，为客户输送一流的工作候选人已经越来越难，因为那些最具潜力的人可能已经在为它的前一家客户服务了，而它对这些人至少在两年之内是不能打主意的。

2. **要求会见该机构中直接负责你企业业务的人。**直接负责你企业招募业务的人将会决定事情的成败。如果此人没有能力去开拓性地搜寻第一流的人才并将其推荐到你的公司，那么你根本就没有可能会见到最好的工作候选人。你需要明白一点，那就是，猎头公司为了开发一位新的客户，它可能会派自己最出色的人来推销自己，这些人确实有优秀的成功记录，但是负责为你的企业进行实际搜寻工作的往往并非就是这种人。

3. **问清楚此机构的收费情况如何。**在这里需要牢记几点。这种管理人员代理招募机构的收费标准，一般是介于需要被填补职位的固定年收入的25％～35％之间。通常是在开始时支付 1/3 作为聘请定金；在接近完成招募过程最后期限前的 30 天左右支付另外 1/3 聘金；最后 1/3 聘金在完成招募工作的 60 天内支付。不过，在出现意外的情况下，所支付的费用可能还不止这些。通常情况下，无论此搜寻过程是否因某种原因而中止，这笔费用都是要支付的。有时候实际支付的费用可能会比收费标准本身增加 10％～20％，甚至会更高。

4. **选择一家你能信得过的招募机构。**这样做是十分有必要的，因为这样的机构不仅要发掘你企业的优势，而且会发现你企业的不足。因此，选择一家你能信得过的招募机构就显得很重要，这样你才可以比较放心地将一些较为秘密的企业信息告诉它。

5. **找一两家该机构过去的顾客了解一些情况。**最后，要求该机构提供一两家它们最近服务过的企业的名单；然后，找这一两家企业问一问这样一些问题：这家招募代理机构对于候选人的评价是否准确？它们是否真的做了搜寻工作，还是只是简单地从档案资料中找了找？它们在工作说明书的设计上是否下了一番功夫？[29]

作为一位工作候选人来说，他们在同这类管理人员招募代理机构进行接触时，也应注意一些问题。首先，大多数此类机构往往对于主动提供的简历不感兴趣，而是热衷于自己去搜寻候选人。还有一些消息披露，有些此类机构还故意把根本没有希望的候选人推荐给客户，只是为了让它们想要推销出去的那些人看上去更好一些。有些招募机构的客户过于心急，过早地采取了行动，把你的事情透露了出去，这会过早地损害你在当前企业中的地位。千万要记住的一点是，招募代理机构及其客户往往只是对那些没有在明确地“找工作”的人感兴趣，这种热心已经造成了许多候选人的名声败落。[30]

□ 工作候选人的来源之四：校园招募

许多有晋升潜力的工作候选人最初就是企业通过到大学中直接招募雇用来的。同时，校园招募也是企业获得潜在管理人员以及专业雇员和技术雇员的一条重要途径。

在进行校园招募时，会遇到两个主要问题：(1) 对于承担招募任务的人来说，这种工作通常是花钱比较多而且很费时间的。要想干得漂亮，就必须事先就制定好时间表，准备好公司手册，对面试做好记录，还要在校园招募中花上很多的时间。(2) 公司负责校园招募的人有些时候可能不能很好地完成此项工作，甚至会给企业带来负面影响。有些招募者事先不做准备，显得对求职者缺乏兴趣，做出一付高高在上的姿态。与此类似，许多招募人员没有能力对求职者进行有效的筛选。比如，他们有可能过于看重求职者的外表，而忽视了其他一些对工作有利的有效特质和技能。[31]有些招募者还倾向于把女性安排到"女性类型"的工作上；把男性安排到"男性类型"的工作上。[32]有鉴于此，有人提出的一项建议是，在把这些人派往大学做招募工作之前，首先要对他们进行培训。[33]

作为一位校园招募者，你有两个重要的目标。你的主要功能是对求职者进行筛选，然后确定哪些人有让公司进一步考虑的价值。至于你重点注意何种人员特质，则取决于你招募的目的是什么。图 4—13 显示了在招募时需要注意的哪些人员特质，在这张典型的考查清单中包括了积极性、沟通技能、教育水平、外形以及态度等几项内容。[34]

大学校园招募面试报告

姓名______________　　　　预计毕业日期__________________________

当前住址____

拟申请职位____

____

如果可以申请（如果有必要，请使用面试评价部分）

驾驶执照　　有__________　　没有__________

有没有什么特殊考虑会影响你重新安排工作地？

____

____

你愿意接受出差吗？______　　如果愿意，可接受的出差时间为____%

____

面试评价	优秀	良好	一般	较差
教育：与工作相关的课程有哪些？在班上的成绩是否表明其具有良好的工作潜力？	____	____	____	____
外表：求职者的穿着是否整齐得体？	____	____	____	____
沟通技能：求职者是否机敏？表达意思是否清晰？	____	____	____	____

续前图

积极性：求职者是否有较充沛的精力？他或她的兴趣是否与工作相符合？ ____ ____ ____ ____

态　度：求职者是否乐观，易于与人相处？ ____ ____ ____ ____

总体评价（如果需要请写在背面）

____

____

____

收到申请书　收到________未收到________获得副本的处理权______________

建议　　邀请__________不邀请__________

面试人____________________　　　日期________________________

学校____

图 4—13　大学校园求职者面试报告

在努力履行你的主要功能，即为公司筛选比较优秀的候选人的同时，你还有另外一项任务，那就是把他们吸引到公司中来。在招募时的一些做法，比如使学生们感到轻松自在，对他们保持一种诚恳而不拘礼仪的态度，尊重求职者的独立人格以及尽快地再次给他们发函等，都会有利于你将自己的企业推销给这些学生。

正如表 4—3 所概括的，企业在选择由谁来做自己的校园招募人的时候，主要是看谁能更好地完成辨认良好的求职者，并用他们来填补所有职位空缺的任务。企业在决定去哪一所大学招募时，主要的考虑因素是学校的声望，以及过去从各学校所雇佣雇员的工作绩效。选择校园招募的决定性因素见表 4—4。

表 4—3　　挑选校园招募人员的考虑因素

招募工作的各个方面	重要程度（1～7）*
能确认出高素质的求职者	5.8
招募者本人的专业水平	5.6
能填补所有职位空缺	5.5
能吸引来适当数量的求职者	5.5
新招募来的人有较高的工作绩效	5.4
新招募来的人有较高的留职率	5.3
被录用者有较高的就职比例	5.0
符合管理程序要求	4.7
总共花费时间	4.5
计划与目标设定	4.5
满足公平就业机会法的要求	4.4
项目评价	4.3
成本控制	4.2

* 7 代表重要程度较高；1 代表重要程度较低。

那些给招募者留下深刻印象的求职者一般都将会被邀请去企业的办公室或工厂做一次工作现场访问。为了使这种访问富有成果，你需要做几件事情：[35]邀请函应当热情而友好，但要富有商业味道；还应当让求职者在时间方面有一定的选择权。应当安排一些人来同这些求职者见面，充当他们的接待人。从礼节上讲，这些接待人员最好到机场或求职者下榻的宾馆去同他们会面。在求职者到达宾馆的时候，就应当把对他们的时间安排以及企业的一些情况交给求职者，比如企业的年度报告或福利情况描述等。对于面谈，应制定一个详细的计划，时间安排一定要尽量紧凑，避免因一些意外事件使面谈中断；要求面谈者对于每一位候选人都应全神贯注。午餐应安排在工厂的餐厅或公司附近的餐馆、俱乐部中，最好能派一两个企业新近雇用的大学毕业生来招待求职者用餐，求职者同他们在一起会感到自在一些。录用决定应尽快通知求职者，如果能在他们做现场访问的时候就告诉他们，那是最好不过的了。如果不可能当时就做决定，应当告诉他们何时会得到结果通知。录用通知发出之后，也并不意味着万事大吉，因为这些求职者手中可能还有其他一些企业的录用通知。因此，要注意随后采取信息跟踪，以弄清楚这些工作候选人的决定进行得如何，或者问一问他们还有没有其他的问题，这样就有可能会使求职者更倾向于去你的企业。

表 4—4　　　　选择去哪一所大学招募的决定性因素

项　　目	重要性（1－7）*
在关键技能领域的声望	6.5
学校的总体声望	5.8
原来从该校雇用的雇员的工作绩效	5.7
学校的地理位置	5.1
先前的录用比例及就职比例	4.6
过去的经验	4.5
潜在招募对象的数量	4.5
满足公平就业机会法要求的可能性	4.3
成本	3.9
对学校教职工的熟悉程度	3.8
SAT 和 GRE 成绩	3.0
总经理及其他高层管理人员的母校	3.0

* 7 表示重要性高；1 表示重要性低。

□ 工作候选人的来源之五：雇员推荐与随机求职者

随机地“走进来”，这种直接到你办公室里来求职的人，对你的企业来说是一个重要的工作候选人来源，尤其是当所要招募的是计时工的时候。[36]一些企业还开展一种所谓的“雇员推荐”活动，鼓励现有的雇员向企业介绍新的工

作候选人。在这种情况下，企业将空缺职位以及对可以被推荐者的要求在企业中公布出来并张贴在布告栏中。对于那些在企业的雇佣工作中推荐候选人最多的雇员，企业往往还付给一定数额的奖金。这种做法可以通过减少广告费和招募代理费而削减企业的招募成本，它还有可能使企业得到高质量的雇员（因为许多人不愿意向企业推荐素质较低的候选人）。不过，这种活动能否取得成功还要看企业雇员的士气如何。[37]而且，这种做法也并非没有缺点，因为一旦雇员所推荐的人被拒绝，他或她本人就有可能会产生不满。在你的大多数雇员都是白人或男性的时候，排他性地运用这种招募方法还有可能会被判定为有歧视行为。

有一项调查揭示，有 40％的雇主说他们曾使用过某种类型的雇员推荐制度，而且企业中有 15％的雇员都是通过已有雇员直接介绍而被企业雇用的。对于推荐工作候选人的最常用奖励是：如果雇员向企业推荐的人被企业录用，则企业将给予此推荐者一定的现金奖励。很显然，一家企业在雇员推荐计划上所付出的成本将取决于它规模的大小。大企业报告说，他们在雇员推荐计划上花费了大约34 000美元（包括对推荐人的现金奖励）；中型企业花费了大约17 000美元；雇员人数少于 500 人的小企业花费了大约3 600美元。每雇用一个人的平均成本当然是一个重要的考虑因素，不过，以雇员推荐方式雇用雇员的成本确实比较低，每雇用一个人仅需要花费 388 美元，这远远低于借助就业服务机构进行招募时所需要的费用。[38]

正如我们在前边所提到的，“走进来”这种招募形式对于计时工的招募来说尤其显得重要。不过，需要被作为一项原则记住的是，对于所有“走进来”求职的人都要礼貌相待，妥善处理，因为这不仅是要尊重求职者自尊的问题，更是关系到企业在社区中声誉的问题。此外，许多企业还要求人力资源管理部门必须指定一个人来同每一位“走进来”的求职者进行简短的面谈，即使这种面谈的目的仅仅在于向求职者传递一个信息，即一旦将来有合适他或她做的工作，企业将会通知他们。良好的招募工作还要求对于提出求职请求的所有信件，应及时、礼貌地回复。

□ 工作候选人的来源之六：计算机数据库

如今，企业越来越多地转而借助计算机化的求职履历登记系统来确定工作候选人。目前正在运行的这种计算机化求职履历登记系统已经有好几家了，位于弗吉尼亚州亚历山大市（Alexandria，Virginia）的职业安置登记有限公司（Career Placement Registry，Inc.）就是其中的一家，它的运行程序比较有代表性地说明了此类系统是如何运转的。这种职业安置登记有限公司并不是一种就业介绍机构，而是一家信息编辑汇总机构。它将求职者交给它的个人履历编辑成数据库，然后将这一数据库放到一个大型计算机信息网络——人机对话信息服务有限公司（Dialog Information Services，Inc.）的计算机网上，所有同该网络联网的企业、服务性组织、政府机构都可以得到这些数据。（那些未购买这一计算机网络服务的企业可以直接从职业安置登记公司查询信息，费用标准为每查询 12 份登记的履历收费 50 美元。这样，对于无论是能得到还是不能得到人机对话信息服务有限公司网络服务的企业来说，只要能找到职业安置登记有

限公司，就都能查询到求职者所登记的信息资料。）

职业安置登记有限公司不仅编辑学生和新近毕业学生的数据资料库，还建立了有工作经验求职者的信息资料库。每一位求职者都要填写一张信息录入登记表，其内容包括姓名、住址、职业目标（会计、管理、广告等共 52 种）、工作经历、希望获得的职位类型以及教育背景等。这张表再加上一份“个人资格总评”就可以比较完整地描述出每一位工作候选人的资格、职业倾向，以及期望得到的薪资水平的浮动范围。求职者填完这张表之后连同一张支付登记费的支票一同返回到职业安置登记公司：学生的登记费为 12 美元；有工作经验者的登记费从 25 美元到 45 美元不等，视求职者所要求的薪资水平而定。求职者的履历在职业安置登记有限公司的数据库中保存 6 个月，雇主每周 7 天、每天 24 小时都能查询。工作候选人还可以在数据库中申明希望就业的地理区域。[39]

职业安置登记有限公司会给企业发一本手册。该手册详细解释了如何利用这些数据库，以及这些数据库会如何根据技能、工作经历、偏好的地理区域等条件为企业搜寻工作候选人的活动提供方便。企业无需再为这种数据资料查询工作付费，这些费用在人机对话信息服务有限公司的网络使用费（每小时 95 美元）中已经包括了，不过他们要为每一份履历支付 1 美元的打印费。在职业安置登记有限公司查询的平均费用为 20 美元左右，有些公司的收费稍微高一点，有些则稍微低一些。已经购买了人机对话信息服务有限公司网络服务的企业大约有50 000家，这些企业都可以利用这种特殊的信息系统（另外，通过许多大学的图书馆也可以得到这些信息）。

□ 工作候选人的来源之七：老年雇员

与 1979 年相比，在当今社会，进入劳动力队伍的 18 岁～25 岁的年轻人越来越少了。这使得不少企业开始把目光投向另外一个招募来源，以尽量满足自己的雇佣需求。[40]对许多企业来说，这意味着“对美国灰色权力的制约”，因为它使企业要么不得不鼓励现有的已到了退休年龄的雇员继续留在企业中，要么不得不到外面积极地招募已经到了退休年龄或已经接近退休年龄的雇员。[41]那么，从生产率的角度来看，雇用老年雇员对企业来说是否合适呢？看来答案无可争议地应当是“Yes”。[42]举例来说，除了大多数体力要求较高的工作之外，与年龄有关的某些变化如生理能力、认知效果以及个性等，对雇员的产出水平都并无太大的影响。[43]此外，创造力和智力水平也并不会随着年龄而下降，不但如此，而且，随着年龄的增加，缺勤率通常会降低，老年雇员往往比年轻雇员表现出更高的忠诚性，他们对于工作和监督往往还表现出较高的满意感，老年雇员可以像其他雇员一样有效地接受培训或重新培训。

对于老年雇员的招募与吸引来说，前边所提到的任何一种或几种招募方法（广告、就业服务机构等）均可以利用。但是，在每一种招募方法的具体使用上仍然有很大的不同。要想招募和吸引老年雇员，需要在招募工作开始之前进行总体的统筹安排，其目的是使企业看上去是一个比较适合老年人工作的地方，以下几点尤为重要：

检查你的人事政策 其主要目的是，确保你的人事政策和程序不会出

现不鼓励招募老年雇员的倾向，或者出现促使现有有价值的老年雇员离开的情况。例如，企业的有些政策会阻碍企业招募或留住有价值的老年雇员，这些政策如对非全日制工人支付有限的工资或不支付福利、鼓励提前退休或拒绝提供有一定弹性的工作时间表等等。

设计富有弹性的工作时间表 具体内容包括：一周工作不足 30 小时的非全日制工作；咨询或季节性的工作；工时减少则工资减少；弹性工作时间（工作日的安排在保证核心工作时间，如上午 11 点到下午 3 点之间的前提下，其他时间由雇员自己决定何时来何时走）。例如，在瑞格雷公司（Wrigley Company）里，65 岁以上的雇员可以累进性地减少他们的工作时间；其他一些公司则采用"短时间轮班"等办法来满足那些对非全日制工作感兴趣的老年雇员的需要。[44]

创造或重新设计合适的工作 在施乐公司（Xerox），加入工会的小时工如果年满 55 岁且服务年限达到 15 年，或者年满 50 周岁且服务年限达到 20 年，如果自己愿意，就可以申请被安排到工作压力小一些，而工资收入也稍微少一些的工作岗位上。

提供灵活的福利计划 允许雇员在各种福利计划中做出选择将会对老年雇员更富有吸引力（当然，这一点对于年轻雇员也是如此）。比如说，与年轻雇员相比，老年雇员对于较长的休假或持续累积的养老金可能会更感兴趣一些。[45]

正如一位专家所说，要招募老年雇员，就必须注意所传递出来的信息应适合他们的想法。强调他们所重视的那些工作性质对他们会更有吸引力。这包括弹性的工作时间、灵活的福利、一定的自主性、结识新朋友的机会，以及同与他们年龄相仿的人一起工作等。此外，企业还可以强调组织很重视他们的成熟和经验。

□ 其他一些招募来源

当在某些地区出现可能的工作候选人来源已经枯竭的情况时，越来越多的企业转向了那些非常规的工作候选人来源。例如，被从家庭中替代出来的家务劳动者，即那些脱离工作已经很长时间又重新进入劳动力市场的妇女，或因家庭生活困难而被迫寻找工作的人。[46]被替代家务劳动者网络（the Displaced Homewokers Network）（202－628－6767）则为这些人得到必要的培训和安置提供了有效的帮助。企业通常避免雇用（夜间）兼职人员，因为他们通常认为，已经在白天为头一个雇主从事了一整天工作的人，不可能达到第二个雇主所要求的那种负责程度。然而，越来越多的企业却发现，从事兼职工作的人都是自觉有必要寻找兼职工作的人，而且，他们对于第二个雇主的工作同样是十分尽力的。对于像教师、警官、零售人员以及消防人员这样的雇员群体，面向兼职者招募就是十分可行的，尤其是当企业能够提供灵活的工作时间的时候。

其他一些非常规性的招募来源也在越来越多地被企业所利用。例如，退伍人员或从军队中分离出来的其他人员，通常都身怀一些优秀的技能。利用已经在企业中工作的原军事人员的推荐或打出"欢迎加入我们的队伍"这样的标

语，都会有利于吸引这些人。残疾人员往往是未被充分利用的一个劳动力群体。各州的残疾人再就业机构、行业安置计划，以及美国退伍军人管理中心等，都可以为雇主提供工作候选人方面的服务。

□ 各种招募方法的使用情况

对于某些类别工作的人员招募来说，其中的某些招募方法比其他一些会更为有效。根据一项调查，就管理职位来说，80%的公司是通过报纸广告进行招募的；75%的公司利用私营就业服务机构来进行招募；65%的企业依靠雇员的推荐来进行招募。对于专业和技术职位来说，75%的公司利用大学招募；75%的企业利用报纸或技术杂志广告进行招募；70%的企业利用私营就业服务机构来进行招募。至于销售人员的招募，80%的企业利用报纸广告进行招募；75%的企业利用雇员推荐进行招募；65%的企业利用私营就业服务机构进行招募。在招募办公室工作人员以及工厂生产人员的时候，90%的企业依靠雇员推荐和随机求职者来进行招募；80%的企业利用报纸广告进行招募；70%的企业利用公共就业服务机构来进行招募。[47]

计算机在人员计划与招募中的应用

招募来源

由于企业通常总是力图使它所花费的每一分钱的用途都更大，因此，对于管理人员来说，在招募问题上很重要的一点就是：要调查企业支付出去的招募成本所带来的收益情况怎样。要了解这一情况，一种很方便的途径是问一问每一位求职者，看他们是如何知道本公司或本公司有空缺职位的。然后把这些回答编成容易输入计算机的代码（如果就业申请系统本身就是计算机化的，那么，只要要求求职者在代码单中做出选择即可）。一般情况下，求职者主要是通过以下几种途径了解到企业或企业的职位空缺情况的：已经在企业就职的亲属或朋友的介绍、报纸、州的就业服务机构、私营的就业服务机构、杂志或广播、电视广告等。如果招募广告是刊登在不同报纸上的，则应使用不同的代码。

对这些信息进行分析，可以向你显示出不同的职位类型是通过不同的招募途径得到工作填补者的。如果填补某一类型职位（如一般职员）的合格候选人，大多是通过某一特定的招募途径吸引来的，那么这就说明，要为这一类的空缺职位招募工作候选人的话，利用此种招募途径是最为合适的。如果很少有工作候选人或几乎没有人通过某一途径来申请职位，那就应当检查一下，看一看为什么要利用这种招募途径。（比如说，有时候，为了满足扩大少数民族求职者人数的要求，可能不得不到只在某一民族范围内发行的报纸上去刊登广告，尽管此类群体中的大多数高质量候选人还是通过普通的报纸招募来的。）

如果企业中有多种类型的空缺职位需要填补，那么，从成本和收益对比的角度来说，采用一般性的广告，即利用公司的标识语以及一条适当的口号，可能会比把这些职位列举出来并加以说明的做法要更为有利。只要向求职者了解一下他们是被何种广告吸引来的，这种对比结果就很容易看出来了。

此外，通过记录求职信发来的日期，也可以对不同类型广告的作用进行评价。当然，将广告限定在某一范围内会使招募成本显得要高一些。但是有些情况下，这样做又是不可避免的。例如，在一个城市中存在对某一类型的雇员较为激烈竞争的时候，为广告设定一定的界

限，以对广告加以强调就是十分必要的了。在分析谁对广告做出反应的时候，只有将求职者的素质考虑在内，才能正确地分析出在这些广告上花钱是否值得。当然，各种媒介的相对成本也应当作为一个分析要素被考虑在内。此类分析至少应当每季度做一次，这样各季度之间的差别也就能够看出来了。

调查结果显示，高质量工作候选人的最佳招募来源还是企业中现有雇员的介绍或推荐。如果你的分析结果正是如此的话，这就说明，企业应当使雇员随时了解组织中的职位空缺情况，以及为本企业工作可得到哪些福利待遇。此外，还应当对企业所做招募工作的成效进行正规的评价。进行这种评价的方法之一就是利用计算机做一项调查。具体做法是，将所有的职位空缺信息都输入到便携式计算机中，并把计算机带到各工作现场。应使雇员有可能走到这一计算机的屏幕跟前来，并且能在几分钟内以不署名的方式完成此项调查（列举出他们可以联系的适于填补这些职位空缺的朋友）。有些企业在进行此类调查时，还在调查结束的时候为接受调查者安排一个计算机游戏作为回报。在那些有许多具备计算机知识的雇员的场合，这种做法将会是极为有效的。

无论企业何时花钱，它都应当通过对比来分析支付出去的成本所带来的收益。计算机显然方便了这种分析。

全球人力资源管理

全球人才搜寻

当企业在超越国界向海外扩大经营时，对它们来说，获得海外招募来源就成为一个越来越重要的问题。[48]就拿吉列跨国公司（Gillette International）来说，它有一个国际毕业生培训项目，其目的是为企业选拔和开发外籍雇员。吉列公司在海外的分公司一般从当地最有名的大学中雇用杰出的经营学科学生。这些毕业生都要在本国接受公司为期6个月的培训。公司还会选拔其中某些人送到公司在波士顿的总部接受金融、市场营销等领域的为期18个月的进一步培训。那些能够通过集中培训的人将会被任命为公司在其所在国家的初级管理人员。

可口可乐公司也积极地招募外籍雇员。除了在海外招募毕业学生以外，公司还招募那些在美国留学的外国留学生，比如在南卡罗莱纳大学（The University of South Carolina）、加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）学习国际商务的留学生，以及在位于亚利桑纳州的美国国际管理研究生院（The American Graduate School of International Management in Arizona）学习的外国留学生。

小企业应用

在大多数小企业的整个发展过程中，企业主在某些时候有可能会发现自己的销售管理人员不能达到企业所期望的销售额。那么在这个时候，企业往往需要从企业外招募销售管理方面的人员，而这涉及到两个方面的问题：一是需要

到企业之外招募什么样的人？二是如何招募？

那么是应当由雇主本人决定雇用什么样的人并亲自进行招募呢？还是应当请企业之外的专家来帮助企业进行这种人才的搜寻工作呢？

□ 借助高级管理人员代理招募机构

许多大企业在利用管理人员代理招募机构来进行招募工作时，常常是毫不犹豫的。而小企业由于相对缺乏资金，因此让它们为招募一位年薪60 000美元～70 000美元的市场营销管理人员支付高达20 000美元～30 000美元的费用，这会使它们感到十分犹豫。但是，作为一个小企业主，你必须记住，一旦你弄清楚你所要做的是一种什么样的选择，你就会发现，这是一种极其短视的行为。

这种招募工作不同于企业为雇用文秘人员、主管人员或数据录入人员而进行的招募。对于低层雇员的招募来说，利用我们在前边所讲到的技术就可以很容易地做到了。比如，只要做一些广告，利用一些（成本相对较低的）就业服务机构，甚至简单地在门前的窗户上做一个招工标志就可以了。但是，高层管理人员的招募就不同了。如果你尚未亲自做过这种招募，那么在行动之前，你一定要想清楚你在做些什么。当你雇用或准备雇用一位关键性的高层管理人员来帮你经营企业的时候，你很可能不能通过做广告或大多数常见的招募技术得到自己想要的那种人。只就一件事情来说，你想要的或你应当想要的那些人很可能已经被别的雇主雇用了，并且他们很可能根本不会去看你的广告，他们对自己当前的工作十分满意，并无寻找新工作的意愿从而也就没有与你接触的想法。

换言之，到最后你会发现，自己的努力到头来换得的只不过是满满一抽屉个人简历，而这些人的情况可能是极为复杂的，他们由于这样或那样的原因目前没有在职，或者对现有的工作不满，或者根本就不适合你的工作（这些人的来源同你所刊登广告的地方有关）。这样你就需要想办法从这一大堆简历中挑选出几个较为好一点的人。于是，你就不得不亲自对这几个候选人进行面试和评价。然而，如果你恰好又不是一位面试专家或考察人员背景方面的专家，这件工作就并非是一件容易的事（很可能会得不出结论）。

如前所述，如果你打算个人亲自做高层管理人员的招募，那么你会遇到两方面的问题：首先，由于你往往并非是这方面的专家，所以你甚至不知道应从何处着手，你不知道去哪里做广告，也不知道如何设计广告；你不知道到哪里去搜寻候选人，也不懂得应同哪些人接触；你也不知道为了能将那些从表面上看来很合适，而实际上却精力不足或根本不称职的人筛选出来；你应当在面试方面做哪些工作；而且你往往并不完全清楚，承担这一层次职务的人应当具备怎样的背景或经历，从而应对求职者做哪些方面的核查。自己招募高层管理人员时可能遇到的第二个大问题是：这项工作是极其费时的，而且它会分散你应当在其他职责方面付出的精力。许多小企业主发现，如果把机会成本考虑在内的话，自己亲自做这种招募根本省不了什么钱。比如，假如由于自己做招募工作而使得企业损失了一定数量的销售额，那么从经济的角度来说，企业可能并没有得到什么好处。因此，你实际上有两种选择：（1）把精力集中起来，只去

判断由代理招募机构进行仔细挑选之后推荐给你的3位候选人之中，谁最适合于你。(2) 你自己亲自在一大堆简历中慢慢地不惜费时地挑来捡去，并同多达20位～30位的求职者进行面谈。换句话说，问题往往并不在于你是否能够支付得起代理招募费用；恰恰相反，主要问题在于你是否支付得起不让代理机构来做而亲自去做所需要支付的费用。

然而，如果你决定自己来做这项工作的话，那么无论在何种时候，都应当考虑去聘请一位工业心理学家（可以去问一问你的朋友，听一听他们的参考意见，或者去查一查电话号码本黄页上的广告）。这位心理学家只要花上四五个小时，就能够对你最感兴趣的两三位候选人解决问题的能力、个性、兴趣以及精力等做出评价。尽管你不会喜欢让这位心理学家来帮你做最后的决定，但这位心理学家的介入本身就会使你的候选人对你有不同的看法。

□ 利用州一级的就业服务机构

如果你同当地的就业服务办公室进行接触的话，最好是派一位代表或参谋人员去同他们讨论你的人事需求。他们甚至可能会编写一个与《职位名称词典》相一致的简短的工作说明书，并将这种职位说明书用于招募过程。许多此类的就业服务办公室往往还同各种政府机构有联系，这些政府机构有时候会为某些特殊就业群体补助最初的3个月～4个月的工资。就业服务机构还可以提供各类不同工作现行工资率方面的信息。因此，无论是在何时招募，花上一两个小时来同这些机构的咨询人员进行讨论都是大有好处的。

工作申请表的设计与使用

□ 工作申请表的用途

一旦企业吸引来了一批工作申请人，那么企业就可以开始筛选过程了。筛选过程的结果是挑出企业愿意雇用的人。对于大多数企业来说，工作申请表格是挑选过程的第一步（有些企业则要求首先做一个简单的预先筛选性面试）。工作申请表是一种能够迅速地从候选人那里获得关于他们的可证实信息的良好手段，它可以使雇主比较精确地了解到候选人的历史资料，其中通常包括像教育、工作经历以及个人爱好一类的信息。

一张填写完整的表格可以使你了解到四个方面的信息：[49] (1) 你可以对一些客观的问题加以判断，例如，“这个申请人是否具备这一工作所要求的教育及工作经验要求？” (2) 你可以对申请人过去的成长与进步情况加以评价。这对于管理人员来说是一个特别重要的特点。(3) 你可以从申请人过去的工作记录中了解到此人的工作稳定性如何。（在这里，你必须注意，工作更换的次数多并不能说明申请人的能力就高，举一个简单的例子来说，这个人可能是由于他的前两个雇主不得不大规模裁员而被迫更换工作的。）(4) 你可以运用申请表中的资料判断出哪些候选人会在工作中干得比较好、哪些人干不好，这一

点我们将会在后面谈到。

在实际工作中，大多数组织都使用不止一种工作申请表格。比如，对于技术或管理类申请人员来说，通常要求他们较为详细地回答与教育程度等有关的个人情况。而适用于工厂计时工人的申请表则可能会集中于像曾经使用过的工具或设备等诸如此类的问题。

□ 公平就业机会与工作申请表

在本书第 2 章所讲过的公平就业机会法与工作申请表有一种特殊的关系。虽然在有些州有不同的规定，但按照联邦法律，提问有关种族、宗教、性别或原属国家等此类问题在本质上并不违法。然而尽管如此，公平就业机会委员会（EEOC）却将此种提问视为有歧视嫌疑，他们会要求企业提供证据，说明这些特征确实与他们能否做好工作有关，以表明企业并没有搞不公正的歧视。这样，尽管企业通常可以在雇佣之前要求求职者提供一张照片，甚至可以提问某些有歧视嫌疑的问题，例如，“你是否曾经被捕过？”然而，有些未被录用的申请人就有可能通过证实你的有些项目有针对意味，而向公平就业机会委员会提出某种一眼看上去似乎有道理的歧视诉讼。这样，提供证据的担子就落到你的身上了。你必须能够说明此项目确实能够有效地预测工作绩效，并且对所有的求职者均实施了此项做法——比方说，这意味着雇主必须对所有的求职者都检查他们是否被捕过，而不是仅仅对少数民族求职者这么做。

一项对 50 份工作申请表所进行的研究揭示出了 17 类有可能违反联邦政府规定的提问内容。[50]许多此类问题本来是应当删除掉的。这些问题包括婚前姓氏、曾用名、身高体重、年龄、宗教、种族或肤色、原属国家以及性别等。此外，还有一些更为隐蔽的带有歧视性的问题经常被塞进工作申请表中，比如：

教育 许多申请表中经常出现的一种违反政府规定的问题是，要求申请者回答他们进入各类学校（学院、职业学校或专业技术学校）的时间以及毕业的时间。因为这种问题可以反映出申请者的年龄，因而它是违法的。

军队背景 向求职者询问其过去所服役的部队番号以及退伍的原因通常都会被视为违法。

被捕记录 如果雇主以求职者有被捕记录而拒绝录用，则法院会判定雇主违反《公平就业机会法》第三条之规定。由于这种条件有针对少数民族的意味，因而在大多数情况下不能作为筛选雇员的一条正当理由。

亲属关系 尽管对于未成年求职者来说，企业可以询问有关其亲属的问题；但对于成年的求职者来说，企业却不能提及此类问题，因为这种问题就使得企业可以从侧面了解到申请人的宗教、种族或原属国家等方面的情况。不过，无论在何种情况下，雇主都可以问求职者是否有什么亲属在本企业中就职。

遇到紧急情况可通知何人 法律通常允许企业向申请人询问，如果遇到紧急情况应通知何人，这个人的姓名、地址、电话号码等。然而，如果企业问申请人同此人是何种关系，则会被视为企图了解申请人的婚姻状况或血统，因而是违法的。不过，在企业已经决定录用且申请人愿意就职的

情况下，雇主可以要求雇员补充回答此类问题。

属于何种组织的成员 许多工作申请表要求申请人列举出他们所加入的俱乐部、组织或社团以及在其中任何种职务。然而企业应当注意注明，申请人可以不填写有可能暴露其种族、宗教、身体伤残状况、婚姻状况或祖先来源的那类问题。如果不在申请表中注明这一条款的话，企业就会被认为是在间接地打听申请人的种族或宗教等方面的情况，因而被判定为提问非法问题。

身体残疾状况 通常情况下，如果不是事先在工作申请表中特别注明身体残疾状况“将会影响你的工作绩效”，企业就不能要求申请人提供身体残疾状况、缺陷或既往病史方面的情况，否则就会被判定为违法。类似地，雇主如果问申请人过去是否曾因工伤或伤病而接受过伤残补偿也会被认为是违法的。

婚姻状况 一般情况下，企业不能问求职者是单身、已婚、离婚、分居，还是与某人同居，也不能问申请人的配偶或子女的姓名以及年龄。同样，向一位女性申请人询问其丈夫的职业是什么，并因之而拒绝雇用这位妇女也会被认定是歧视。比如，因一位妇女的丈夫是军人因而有可能会频繁地调动工作就拒绝录用她，就会被判定为非法。

住房状况 问申请人是自己有住房，还是租用或租出住房也是违法的。这种问题有针对少数民族的意味，而且很难提供正当的解释来说明它对工作绩效有何种影响。

图 4—14 是某企业搜集求职者信息的一种表格。有些企业还要求申请人填写两份不同的表格。一份申请表中包括企业认为会影响申请人未来工作绩效的所有信息，例如教育和工作经验；另一份表格（见图 4—15）所包括的信息是专为企业递交其公平就业机会以及反优先雇佣行为报告时使用的。（政府要求大多数企业都要提供此类报告，以证实他们是遵守了公平就业机会法律的，并以此作为接受监督的凭证。）这种表格所包括的信息有年龄、宗教、国家来源等等。需要提起注意的是，像图 4—15 这样的表格还有一份附件。这一附件清楚地表明了，尽管求职者必须填写两份表格，但第二份表格上的信息只在向公平就业机会委员会报告时使用，而不会被用于筛选雇员。

就 业 申 请

作为一位提供公平就业机会的雇主，本企业将不会因工作申请人的种族、信仰、肤色、性别、年龄、宗教、残疾或国家来源而在就业方面有所歧视。本企业只雇用有权在美国就业的人

_____/_____/_____

申请日期

拟申请
职位：____________________

希望的工作时间安排：
( ) 全日制
( ) 临时
( ) 非全日制

个 人 情 况			
姓	名	中间名	你是否有权在美国就业? (　) 有　　(　) 没有
现街道住址	城市　　州 邮政编码:		你在那里已居住多长时间? 年　月
原街道住址	城市　　州 邮政编码:		你在那里已居住多长时间? 年　月
住宅电话号码	社会保障号码	如果你尚未满 18 岁, 请注明你的年龄:	

受 教 育 状 况				
学校类型	学校地址及名称	学位/学习科目	在学时间	是否毕业
高中	名称			是　否
	城市　　州			☐　☐
大学预科	名称			是　否
	城市　　州			☐　☐
大学	名称			是　否
	城市　　州			☐　☐
研究生院	名称			是　否
	城市　　州			☐　☐
其他	名称			是　否
	城市　　州			☐　☐

学术活动、专业活动及所取得的成绩	
请列举你所参与的学术活动、专业活动以及所取得的成绩、所获得的奖励、出版的作品以及所加入的专业或技术协会的名称与类型。不包括能表明你的种族、信仰、肤色、性别、年龄、宗教、残疾状况或国家来源的那些信息	获奖 时间

技　　能
你所具有的可运用于所申请职位的技能有:

遇到紧急情况公司可与何人联系			
这部分信息只是为了方便在遇到紧急情况时同与你有关的某人取得联系，与甄选过程无关			
全名	住址	电话	与你的关系
工作地点	地址	电话	

就 业 经 历

从最后的职位开始列举出你的就业经历，说明在你失业的这段时间中所从事的活动的性质。如果你在过去更换的工作不多于四个，则请列出我们可以联系的证明人。我们可以同你过去的雇主联系吗？

(　　) 可以　　　(　　) 不可以

日　期	雇主姓名、地址	职位及主管人	工作的主要职责	薪　资	离职原因
从	姓名	你的工作名称		起薪	
年　月	地址				
至		你的主管人		终薪	
年　月	电话				
从	姓名	你的工作名称		起薪	
年　月	地址				
至		你的主管人		终薪	
年　月	电话				
从	姓名	你的工作名称		起薪	
年　月	地址				
至		你的主管人		终薪	
年　月	电话				
从	姓名	你的工作名称		起薪	
年　月	地址				
至		你的主管人		终薪	
年　月	电话				

补 充 事 项			
你是否还有使我们能查到你的工作记录中使用的假名或不同的名字提供的信息？ 如果有，请说明：			
你是否曾被本企业或本企业的任何其他分支机构或附属机构雇用过？ □是　　□否			
如果是，请说明：	时间	地点	职位
请列举出你已经被本企业雇用的亲戚或朋友的姓名： 你是否有犯罪记录？　　□是　　□否 如果是，请说明：			

续前图

请仔细阅读本栏说明

我在此申明，我在求职申请表中所提供的信息是全面的而且准确的。我清楚，任何的不实和遗漏都有可能导致马上被解雇。我授权雇主对与此申请表中有关的信息进行彻底的调查，可调查的事项包括我的特点、一般声誉、就业和教育经历以及犯罪记录。我明白此种调查所包括的内容有哪些，我授权雇主查阅各种证明材料以及向第三方做个人访谈，比如，我原来的雇主、家庭成员、业务联系人、经济来源人、朋友、邻居或其他与我熟悉的人。我还清楚，我有权在一个合理的时限内提出一份书面要求，要求雇主对这种调查的性质和范围做一个完整面准确的说明

不言而喻，作为最初被雇用以及被继续雇用的一个条件，我同意接受公司所要求的一切合法的检查，如药物或其他物品滥用等。企业应为它所要求的此类检查支付合理的成本费用

一旦我被雇用，我同意我的就业和工资可以在任何时候、因我或公司的任何理由而在无任何事先通知的情况下被中止。我明白，除了总裁以外，企业中的任何商店管理人员或其他代表都无权修改书面合同，或制定与原始合同不一致的合同

我已阅读过上述内容，并做上述申明

签　名　　　日　期

马里兰州的求职者填写

按照马里兰州法律规定，雇主不得要求任何求职者、任何未来可能的雇员或当前雇员接受测谎器检查、侦探调查或其他类似的调查，并以此作为被雇用或被继续雇用的条件。任何违反此项法律的雇主将被课以不超过 100 美元的罚款

签　名　　　日　期

马萨诸塞州的求职者填写

按照马萨诸塞州的法律规定，雇主不得将接受测谎器检查作为被雇用或被继续雇用的条件，任何违反此项规定的雇主将要承担民事责任并受到刑事处罚

签　名　　　日　期

公平就业机会信息

本表背面的一栏信息是应鼓励企业雇用少数民族和妇女的积极措施法规的要求面设计的，其目的是按联邦和州政府的规定向公平就业机会委员会提供统计性信息。你是否回答这些问题完全凭你自愿，回答结果对甄选过程不会产生任何不良影响

图 4—14　工作申请表举例

（工作申请表背面）

公平就业机会信息

出生年月＿＿＿＿＿＿　社会保障号码＿＿＿＿＿＿＿＿

种族/人种信息：

☐黑人（非拉丁美洲人）　☐美国本土印地安人或阿拉斯加人

☐拉丁美洲人　☐亚洲人或太平洋岛国人

☐白人

性别：

☐ 男性　☐ 女性

你有什么身体障碍或残疾吗？☐ 有　☐ 没有

如果有，请加以描述：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

如果你的身体障碍已得到确认，请描述需要我们帮你做些什么事情：＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

你申请的职位是：

＿＿＿＿＿＿＿＿　＿＿＿＿＿＿＿＿　＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿　＿＿＿＿＿＿＿＿　＿＿＿＿＿＿＿＿

图 4—15　求职者向公平就业机会委员会提供的信息

☐ 利用工作申请表预测求职者的工作绩效

有些企业利用统计分析来得出以下两种因素之间的关系：（1）工作申请表中所反映的求职者的信息；（2）申请人被雇用后在工作中的实际绩效。然后，他们利用每张申请表中所反映出来的信息，预测哪位工作候选人在将来的工作中有可能干得较好，哪位有可能干不好，就像企业运用人事测验来对求职者进行筛选一样。下面举例说明。

利用工作申请表预测任职期

曾经有一项研究专门讨论如何减少一家大型保险公司的人员流动率。在这项研究开始的时候，这家公司一般雇员的流动率高达 48%。这意味着在同时被雇用的两位雇员中，只有一位会留在公司中继续工作 12 个月或更长一点的时间；另一位在一年以后已经流动走了，也就是说，流动比率大约是 1:1。

这项研究是这样做的：研究者从公司的人事部门取来 160 份一般雇员的工作申请表，然后将它们分为两类：在职时间长的雇员和在职时间短的雇员。结果他们发现，工作申请表中所反映的有些信息同雇员的在职时间长短有高度的相关性。这样，他们就能够利用公司的工作申请表来预测公司中哪一位新雇员的在职时间会长一些，哪一位新雇员的在职时间则不会很长。

这项研究实际上帮助公司更好地遵循了公平就业机会规定。例如，申请表中的有些项目（例如婚姻状况）很容易被认为是歧视性的。在这种情况下，如

果研究者能够证明这些项目确实能够预测出申请人在未来的工作中是取得成功还是注定会失败，那么，企业提出此类问题就有了正当的理由。[51]

利用工作申请表预测求职者的偷窃倾向

雇员在职盗窃以及小偷小摸行为是企业很难对付的一个严重问题。企业每年因雇员假扮顾客行窃、盗窃、小偷小摸而造成的损失已上升到高达 16 亿美元。然而，要有效地预测一个人的偷窃倾向，往往涉及到较深层次的人格测验，因而在管理和评价方面较为困难而且很费时。

一个可能的解决方法是，利用工作申请表来预测谁更有偷窃倾向。一位研究者完成了对位于底特律的一家大型零售商场以及一家超级市场的研究。他发现，求职者对于工作申请表中有些项目的回答（比如，“没有自己的汽车”以及“未同父母居住在一起”等），同这些人后来是否被发现有偷窃行为有很大的关联性。这样，企业就能够在实施雇佣之前确认出哪些人具有偷窃的倾向。[52]

本章回顾

☐ 小结

1．制定人员计划需要进行三项预测：（1）对人员需求的预测；（2）对内部工作候选人供给的预测；（3）对外部工作候选人供给的预测。在进行人员需求预测时，首先应预测社会或消费者对企业的产品或服务（销售额）的需求；然后预测这些产品或服务需要由多少人来生产；最后，还要将人员需求同这种对生产的预测加以匹配。

2．一旦制定了人员需求计划，下一步的任务就是建立一个较大的求职者人才库。我们讨论了几种吸引工作候选人的途径，其中包括内部来源或内部晋升、招募广告、就业机构、高级管理人员代理招募机构、校园招募，以及雇员推荐和随机求职者招募等。需要记住的是，任何以种族、肤色、宗教、性别、原属国籍或年龄等为理由拒绝为求职者提供就业机会的行为均属非法（除非宗教、性别、国家来源等确实同职位的资格要求有关）。

3．在大多数企业中，最初的筛选工作都是从工作申请表开始的。大多数管理人员都只是利用申请表来取得一些背景信息。然而，你可以利用工作申请表中的信息来预测求职者的未来工作绩效。例如，申请表可以被用于预测求职者的未来在职时间长短、工作取得成功的可能性以及偷窃倾向等。

4．人事计划和招募直接影响到雇员的献身精神，因为雇员的献身精神有赖于从一开始就雇用有发展潜力的人。企业能够得到的高素质求职者人数越多，企业的挑选标准才有可能越高。也就是说，一旦能吸引来一大批高质量的工作候选人，你就可以从中挑选到最好的雇员。这一过程通常是从有效的测验和面试开始的，这也正是我们在下一章中所要讲述的内容。

□ 关键术语

trend analysis	趋势分析
ratio analysis	比率分析
scatter plot	散点分析
computerized forecast	计算机化预测
qualifications inventories	资格数据库
personnel replacement charts	人员配置图
position replacement cards	职位调配卡
job posting	工作公告
general economic conditions	总体经济状况
local labor market conditions	地方劳动力市场状况
occupational market conditions	职业市场状况
application forms	工作申请表

□ 讨论题

1. 请对几种工作候选人招募途径进行对比说明。
2. 工作申请表可以向你提供哪些类型的信息?
3. 讨论公平就业机会法可从哪些方面影响你的招募工作?

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

招募到更好的工作申请人

如果你问詹妮弗和她的父亲，在经营他们的企业时遇到的主要难题是什么，他们的回答将会是直接而简单的：雇用到好的雇员。在企业刚刚开始建立的时候，使用的设备是投币式自动操作洗衣机，因而几乎不需要技术工人。当它成长为拥有六家连锁店的企业时，它就越来越倚重于有技术的管理人员、干洗工、污渍去除工以及熨烫工。公司所雇用的雇员几乎连高中毕业的水平都没有。但即使是这样，市场上的竞争依然十分激烈。在一张典型的地方报纸的周末招聘广告栏中，往往有数十家公司在招募有工作经验的熨烫工或干洗工、污渍去除工。这些工人的工资大约在每小时6美元左右，而且工作的更换频率极高。因而，詹妮弗和她的父亲就面临着不断招工的任务，而那些他们可以选择的工作候选人大多数看上去都像是流浪汉，这些人喜欢不断地从一个地区流向另外一个地区；从一份工作流向另一份工作。他们洗衣店的人员流动率常常高达400%（他们的竞争对手的情况也大致如此)。詹妮弗说："不要跟我谈人力

资源计划和趋势分析，我们正在打一场经济战争，如果能找到足够的工作申请人来求职，如果能有足够的人手来使企业正常运转起来，我就谢天谢地了。”

面对这种困境，詹妮弗的父亲要求她回答下列问题：

问题：

1. 对于我们降低人员流动率的努力，你能提出何种建议？
2. 请提出一系列详细的建议，提示我们如何才能增加可以接受的工作申请人数量，以避免不得不接受几乎任何一位走进来的求职者这样一种不利局面（对后一个问题的建议应包括完整的文字性招募广告，以及我们可以实施的招募战略方面的做法）。

小案例

此处只需要亚洲人

对人力资源管理者来说，这种事情无疑是一场恶梦。IBM 公司日本有限公司，也就是 IBM 公司在日本的分公司，在美国的一家以日本人为对象的杂志上所做的招募广告看来是具有歧视性的。尽管 IBM 日本公司坚持声称，他们从未要求自己的就业代理机构在筛选工作申请人的时候尽量关照亚洲人，而排斥白人和黑人，然而，某些歧视性行为看来确实已经发生了。

主要的问题出在一家名为瑞克鲁特的日本就业代理机构上。瑞克鲁特公司在美国分公司的一位前职员声称，瑞克鲁特美国公司确实建立起了一整套的正式制度来确保只有亚洲人才能被 IBM 日本公司所雇用。根据该公司的一位前职员递交给公平就业机会委员会的一份备忘录，瑞克鲁特公司的一位管理者把公司的政策描述为：“IBM 的现行政策是——外国人—No Good！白人、黑人—No！但是第二代的日本人或其他亚洲后裔—Ok！”瑞克鲁特在美国的另外一家招募代理机构，据说也用一套代码制度来对那些他们不想雇用的人进行歧视。比如，如果工作批号上注明“去见亚当姆（see Adam）”，这就意味着此工作只要男性，如果工作批号上写着“去同哈罗谈（talk to Haruo）”，则意味着客户只想要日本工人。事情的败露起因于该公司的一位前职员向《旧金山新闻报》（San Francisco Chronicle）描述了它们的这种政策。

于是，公平就业机会委员会就介入了这件事情，结果更多的问题被揭露出来。这一事件使得日本公司和其他一些跨国企业真正理解了“在罗马就要像罗马人一样做事”（When in Rome, do as the Romans）这句古语的深刻内涵。在这里，这句话就意味着当你在一个国家中经营业务时，最好遵守该国的法律规定。

问题：

1. 你认为客户（在这里指 IBM 日本公司）应当对它所利用的独立就业服务机构的行为负责吗？
2. 一种看法认为，只要所雇用的人不是在美国本土工作，那么一家在美国招募去海外工作的人的企业就有权搞歧视，你认为这种看法是否正确？为什么？
3. 如果你是一家利用就业服务机构进行招募的企业的人力资源管理人员，

那么，你将如何避免本案例中所描述的这类问题出现呢？

[本章注释]

[1] Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management* (Reston, VA: Reston, 1978), p.158. See also Ernest C. Miller, "Strategic Planning Pays Off," *Personnel Journal* (April 1989), pp.127～132; Jim Bindl, "Align Plans with Data," *Personnel Journal* (May 1989), pp.64～71.

[2] Herbert G. Heneman, Jr., and George Seitzer, "Manpower Planning and Forecasting in the Firm: An Exploratory Probe," in Elmer Burack and James Walker, *Manpower Planning and Programming* (Boston: Allyn & Bacon, 1972), pp.102～120; Sheldon Zedeck and Milton Blood, "Selection and Placement," from *Foundations of Behavioral Science Research in Organizations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1974), in J. Richard Hackman, Edward Lawler Ⅲ, and Lyman Porter, *Perspectives on Behavior in Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1977), pp.103～119. For a discussion of equal employment implications of work force planning, see James Ledvinka, "Technical Implications of Equal Employment Law for Manpower Planning," *Personnel Psychology*, Vol. 28 (Autumn 1975).

[3] Roger Hawk, *The Recruitment Function* (New York: American Management Association, 1967). See also Paul Pakchar, "Effective Manpower Planning," *Personnel Journal*, Vol. 62, No. 10 (October 1983), pp.826～830.

[4] Richard B. Frantzreb, "Human Resource Planning: Forecasting Manpower Needs," *Personnel Journal*, Vol. 60, No. 11 (November 1981), pp.850～857. See also John Gridley, "Who Will Be Where When? Forecast the Easy Way," *Personnel Journal*, Vol. 65 (May 1986), pp.50～58.

[5] Based on an idea in Elmer H. Burack and Robert D. Smith, *Personnel Management: A Human Resource Systems Approach* (St. Paul, MN: West, 1977), pp.134～135. Reprinted by permission. Copyright 1977 by West Publishing Co. All rights reserved.

[6] Glenn Bassett, "Elements of Manpower Forecasting and Scheduling," *Human Resource Management*, Vol. 12, No. 3 (Fall 1973), pp.35～43, reprinted in Richard Peterson, Lane Tracy, and Allan Cabelly, *Systematic Management of Human Resources* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979), pp.135～146.

[7] For an example of a computerized system in use at Citibank, see Paul Sheiber, "A Simple Selection System Called 'Job Match,'" *Personnel Journal*, Vol. 58, No. 1 (January 1979), pp.26～54.

[8] For discussions of skill inventories, see, for example, John Lawrie, "Skill Inventories: Pack for the Future," *Personnel Journal* (March 1987), pp.127～130; John Lawrie, "Skill Inventories: A Developmental Process," *Personnel Journal* (October 1987), pp.108～110.

[9] Alfred Walker, "Management Selection Systems That Meet the Challenge of the 80s," *Personnel Journal*, Vol. 60, No. 10 (October 1981), pp.775～780.

[10] Donald Harris, "A Matter of Privacy: Managing Personnel Data in Computers," *Personnel* (February 1987), pp.34～39.

[11] Amiel Sharon, "Skills Bank Tracks Talent, Not Training," *Personnel Journal* (June 1988), pp.44～49.

[12] This section is based on Harris, "A Matter of Privacy."

[13] John Campbell and others, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1970), p.23. See also Allan Halcrow, "Recruitment by Any Other Name Is Turnover," *Personnel Journal*, Vol. 65 (August 1986), pp.10～15.

[14] Devid Dahl and Patrick Pinto, "Job Posting, an Industry Survey," *Personnel Journal*, Vol. 56, No. 1

(January 1977), pp.40～41.

[15] Jeffrey Daum, "Internal Promotion: Psychological Asset or Debit? A Study of the Effects of Leader Origin," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13 (1975), pp.404～413.

[16] Arthur R. Pell, *Recruiting and Selecting Personnel* (New York: Regents, 1969), pp.10～12.

[17] Ibid., p.11.

[18] This is based on Gary Dassler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993).

[19] Federal Express Employee Handbook, p.28.

[20] Sara Rynes, Robert Breta, Jr., and Barry Gerhart, "The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking," *Personnel Psychology*, Vol. 44, No. 3 (Autumn 1991), pp.487～521.

[21] Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp.16～34. See also Barbara Hunger, "How to Choose a Recruitment Advertising Agency," *Personnel Journal*, Vol. 64, No. 12 (December 1985), pp.60～62. For an excellent review of ads, see Margaret Magnus, *Personnel Journal*, Vols. 64. and 65, No. 8 (August 1985 and 1986), and Bob Martin, "Recruitment Ad Ventures," *Personnel Journal*, Vol. 66 (August 1987), pp.46～63.

[22] John P. Kohl and David B. Stephens, "Wanted: Recruitment Advertising That Doesn't Discriminate," *Personnel* (February 1989), pp.18～26.

[23] Fell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp.34～42.

[24] Stephen Rubenfeld and Michael Crino, "Are Employment Agencies Jeopardizing Your Selection Process?" *Personnel*, Vol. 58 (September－October 1981), pp.70～77.

[25] Ibid.

[26] Bureau of National Affairs, "Part-Time and Other Alternative Staffing Practices," *Bulletin to Management*, June 23, 1988, pp.1～10.

[27] This is based on or quoted from Nancy Howe, "Match Temp Services to Your Needs," *Personnel Journal* (March 1989), pp.45～51.

[28] John Wareham, *Secrets of a Corporate Headhunter* (New York: Playhoy Press, 1981), pp.213～225.

[29] Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp.56～63; David L. Chicci and Carl Knapp, "College Recruitment from Start to Finish," *Personnel Journal*, Vol. 59, No. 8 (August 1980), pp.653～657.

[30] Allen J. Cox, *Confessions of a Corporate Headhunter* (New York: Trident Press, 1973).

[31] Robert Diphoye, Howard Fronkin, and Ken Wiback, "Relative Importance of Applicant Sex, Attractiveness, and Seholastic Standing in Evaluation of Job Applicant Resumes," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 (1975), pp.39～48. See also Laura M. Graves, "College Recruitment: Removing the Personal Bias from Selection Decisions," *Personnel* (March 1989), pp.48～52.

[32] Ibid., pp.39～48.

[33] Ibid. See also, "College Recruiting," in *Personnel* (May－June 1980).

[34] See, for example, Richard Becker, "Ten Common Mistakes in College Recruiting—or How to Try Without Really Succeeding," *Personnel*, Vol. 52, No. 2 (March－April 1975), pp.19～28. See also Sara Rynes and John Boudreau, "College Recruiting in Large Organizations: Practice, Evaluation, and Research Implications," *Personnel Psychology*, Vol. 39 (Winter 1986), pp.729～57.

[35] Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp.62～63.

[36] Ibid.

[37] Ibid., p.13.

[38] The study on employment referrals was published by Bernard Hodes Advertising, Dept. 100, 555 Madison

Avenue, New York, N.Y.10022. See also Allan Halcrow, "Employees Are Your Best Recruiters," *Personnel Journal* (November 1988), pp.43~49.

[39] For further information on this service, you can call CPR at 1-800-368-3093. Their complete address is Career Placement Registry, Inc., 302 Swann Avenue, Alexandria, VA 23301.

[40] Harold E. Johnson, "Older Workers Help Meet Employment Needs," *Personnel Journal* (May 1988), pp.100~105.

[41] This is based on Robert W. Goddard, "How to Harness America's Gray Power," *Personnel Journal* (May 1987), pp.33~40.

[42] Glenn McEvoy and Wayne Cascio, "Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74. No. 1 (February 1989), pp.11~17.

[43] Goddard, "How to Harness America's Gray Power," p.33.

[44] For this and other examples here, see Goddard, "How to Harness America's Gray Power."

[45] *B & E Review* (July-September 1990), p.7.

[46] The remainder of this paragraph is based on Robert W. Wendover, "Smart Hiring," *B & E Review* (July-September 1990), pp.6~15.

[47] This is based on Jennifer Laabs, "The Global Talent Search," *Personnel Journal* (August 1991), pp.38~42.

[48] *Recruiting Practices*, Personnel Policy Forum, Survey No. 462 (Washington, DC: Bureau of National Affairs, August 1979), p. 114; reprinted in Stephen P. Robbins; *Personnel: The Management of Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982), p.115. For another view of this see Phillip Swaroff, Alan Bass, and Lizabeth Barclay, "Recruiting Sources: Another Look," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 4 (1985), pp.720~728. See also David Caldwell and W. Austin Stivey, "The Relationship Between Recruiting Source and Employee Success: An Analysis by Race," *Personnel Psychology*, Vol. 36, No. 1 (Spring 1983), pp.67~72.

[49] Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp.96~98. See also Wayne Cascio, "Accuracy of Verifiable Biographical Information Blank Responses," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (December 1975), for a discussion of accuracy of bio data.

[50] Richard Lowell and Jay Deloach, "Equal Employment Opportunity: Are You Overlooking the Application Form?" *Personnel*, Vol. 59 (July-August 1982), pp.49~55.

[51] Wayne Cascio, "Turnover, Biographical Data, and Fair Employment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 (Octoher 1976).

[52] Richard Rosenbaum, "Predictability of Employee Theft Using Weighted Application Blanks," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 (1976), pp.94~98.

5

雇员测试与甄选

- 甄选过程
- 测试的基本概念
- 测试中的道德问题和法律问题
- 测试的类型
- 工作样本与工作模拟
- 其他甄选技术
- 小企业应用
- 本章回顾
- 应用练习
- 附录　测试中的几个特殊问题

本章概要

经理人员最重要的职责之一是招募和配置人员——为特定工作寻找适当的人并雇用他（她）。这要求对候选人进行甄选。我们已经讨论过申请表这一重要甄选手段，但是，多数经理人员还使用其他甄选工具，包括测试、工作经历、评价中心、推荐书核查等。在下一章中，我们还将解释面谈这种最终选拔技术，一旦雇用到恰当的人员，接着就要对新雇员实施上岗引导和培训，这也是随后的章节中要讨论的主题之一。

学完本章后，你应当能够：

- **详述测试的基本概念；**
- **解释测试的有效性；**
- **认识工作样本法、管理评价中心法、模拟法的优缺点；**
- **说明如何进行推荐书核查。**

甄选过程

□ 人员甄选的重要性

雇员甄选之所以重要，有以下三个原因：

首先，你自己的绩效总是部分地取决于下属的绩效。没有适当能力的雇员就不能有效地工作，并影响到你的工作开展。[1]因此，剔除不适当人选应当在候选人被雇用之前，而不是在此之后。

其二，有效甄选之所以重要是因为招募和雇用雇员需要成本。例如，一位专家估计，考虑到寻找费用、面谈时间、推荐书核查和差旅费用，雇用一名年收入在 60 000 美元的经理的成本大约为 47 000 美元。[2]雇用非经理人员的成本相应低些，但其花费仍然很高，因而有必要降低人员甄选的成本。

其三，有效的人员甄选，所以重要，还有法律上的原因：(1) 正如本书第 2 章所讲，公平就业立法要求企业系统地评价其甄选程序的有效性，确保企业没有对少数民族和妇女进行歧视。(2) 雇主对雇用那些随后在工作岗位上从事犯罪活动的雇员所带来的危害负有日益重要的责任。[3]尤其是当有犯罪记录或其他问题的雇员利用接近顾客家庭或其他机会从事犯罪活动时，法庭更多地追究雇主的责任。

许多案例说明了上述问题。在庞蒂克斯（Pontics）起诉 K.M.S. 投资公司案例中，一位公寓经理利用万能钥匙进入一名妇女房间并强奸了她。调查发现，公寓所有者和经营者在雇用公寓经理中的疏忽是造成这一事件的原因。在另一个案例中，一位有犯罪背景的雇员谋杀了一名孩子，而负责了解该雇员犯罪史的管理部门被认为负有责任。

有两位专家认为，最近"雇佣疏忽案例"的增加强调了以下需求：企业在执行工作说明书时，必须明了工作对人的隐含要求，雇员必须能理解工作描述中隐含的工作对人的要求。[4]特别值得注意的是，雇佣疏忽案件的发生表明，

工作分析专家搜集的典型信息，并不能完全说明执行工作所需的全部要求。[5]例如，修理工作说明不可能将“非强奸者”列入所要求的知识、技能和能力中。但是，正是这类与工作相关的要求，成为许多“雇佣疏忽诉讼”案的焦点。[6]因此，在设计测试方案时必须处理这些棘手的问题。一方面，必须界定有效工作绩效所要求的特征，而且不能仅从执行工作要求的技能角度说明绩效，还应当从更广泛的品质角度，如信赖等对绩效进行说明；另一方面，将有犯罪记录者自动列为不适合某些工作的人又会被视为歧视行为。因此，企业必须在预防雇佣疏忽和提供公平就业机会之间寻求平衡点。

测试的基本概念

□ 效度

测试基本上是个体行为的一个样本。对于某些测试来说，行为样本更容易辨认。打字测试就是一例。打字测试很显然与工作行为——打字相一致。另一种极端情况是，测试项目与工作行为无明显关系。例如，**人格投射测试**（projective personality tests）就属这种情况。因此，在图 5—1 所示的**主题统觉测试**（thematic apperception test）中，要求被测者对模糊的图片进行解释，被测者的解释将用来对其个性和行为进行判断。



图 5—1 主题统觉测试（TAT）图片（作者注：目前仍在使用中）

总之，某些测试对所要测量的行为具有更明显的代表性，而有些则相反。正因为如此，我们很难证明一项测试测量到了希望测量的东西，即证明这项测试是有效的。

测试效度（validity）回答这样一个问题：测试是测量什么东西？[7]对于雇员甄选的测试，效度通常是指证实测试与工作相关的证据，换句话说，测试中的表现是随后实际工作绩效的有效预测因子。测试首先必须有效，缺乏效度证据的情况下继续使用测试既不合逻辑，法律亦不允许。在雇佣测试中，效标效度和内容效度是证明测试效度的两种主要方法。[8]

效标效度

效标效度（criterion validity）是通过测试分数（预测因子）与工作绩效（效标）相关来证明测试是有效的一种效度类型。[9]效标效度要证明那些测试中表现好的受试者，在工作中表现亦好，在测试中表现不好的，在工作中亦表现不好。因此，测试分数高的人工作绩效高，则测验有效度。在心理测量学中，预测因子（predictor）是测量者试图将其与某种效标（如工作绩效）联系起来的测量结果（测验分数）。效标效度术语来自心理测量学术语。

内容效度

内容效度（content validity）通常是指一项测试对工作内容的反映程度。[10]其基本程序是，从对工作绩效十分关键的工作行为角度界定工作内容，然后随机挑选一些任务和工作行为作为测试中的行为样本。用来甄选打字员的打字测验就是一例。如果打字测试是打字员工作的代表性取样，则测试就可能具有内容效度。

证明内容效度听起来容易，做起来却难。需要证明测试中所执行的任务实际上是在工作中执行的任务的全面和随机的样本，而要证明测试发生的环境类似于实际工作环境也是不容易的。对于许多工作来说，还必须提供测试效度的其他证据，如效标效度。

□ 信度

测试有两个重要特征：效度和信度。效度更重要，若不能确定测试测量的是什么，测试就没有用。

信度（reliability）是测试的第二个重要特征，它指测试的一致性程度。信度是用同样的测试或等值形式的测试对同一个人重复施测所得到的分数的一致性。[11]测试的信度很重要。若某人在周一的智力测试中得 90 分，在周二的重测中得 130 分，你可能不会对此测试表示信任。

估计测验信度的方法很多。你可以在两个不同的时间点对同一个人实施同一个测试，比较时间 2 和时间 1 的测试分数，这叫做**再测估评**（retest estimate）。你也可以在实施测试之后，再实施专家认为与前一个测试等值的测试，这称作**复本估评**（equivalent-form estimate）是测量测试信度的另一方法。例如，假定职业兴趣测试中有 10 个项目，这 10 个项目都从不同角度测量个体的户外工作兴趣。你可以实施测试，然后统计分析对 10 个项目的反应的总差异

程度。这种被称作内部比较估评（internal comparison estimate）的方法，能对内部信度进行测量。这就是你经常发现某些问卷中有重复性问题的原因之一。

什么因素使测试不可信呢？设想在某个时候你参加了经济学测试，一个月以后你又参加了一个等值测试。你发现你的分数变化很大。

这种反常现象至少有四种主要原因：首先，测试项目可能不是对教学材料的良好取样；例如，测试 1 注重第 1、3、5、7 章；而测试 2 更多地侧重 2、4、6、8 章。而且，一些测试项目可能不能测量我们希望测量的东西，例如无差异曲线知识。其次，可能有随意反应倾向（chance response tendencies）带来的错误。例如，测试令人反感、难度大或次序混乱，于是被测者放弃并开始随意作答。其三，可能存在由于测试条件变化带来的不良影响。例如，第二次举行测试的教室非常吵闹。最后，参加测试的人可能发生变化——在本例中，你可能学到了更多东西，或遗忘了许多东西，或你的情绪发生了变化。在很多情况下，你都能够发现影响测试信度的多种因素。（本章附录将详细论述信度和效度。）

□ 如何使测试有效

是什么使得 GRE 之类的测试对大学招生有用处？是什么使机械理解测试对招募机械师的经理人员有益处？

上述两个问题的答案通常是：人们的测试分数被证明能预测他们的工作表现。因此，在其他条件一样的情况下，GRE 考分高的学生也会在学习中表现出色。机械理解测试分数高的候选人作为机械师，其绩效更好。

为了使选拔测试有用，必须确保测试分数以一种可预见的方式与工作绩效相联系。换句话说，你必须在使用测试前确保测验有效，必须确保测试分数是工作绩效之类的效标的良好预测因子。使测试生效的过程需要工业心理学家的专业知识和人力资源部门的协调。直线经理的贡献则在于清楚地描述工作及其要求。这样的话，工业心理学家对工作、对人的要求，以及工作的绩效标准就十分清楚了。使测试有效的过程包括五个步骤。

步骤一：分析工作

第一步是分析工作，撰写工作描述和职位说明书。这里要规定胜任工作所必须的个人品质和技能。例如，候选人必须具有进攻性吗？是否需要速记？候选人必须能够将细小的、琐碎的要素组织起来吗？这些要求就是测试的预测因子。它们是被认为能够预测个体工作绩效的个体品质和技能。在第一步中，还必须定义什么是成功地执行工作。成功的标准称为效标。效标可以是生产相关效标（production-related criteria），如数量、质量等；也可以是人事数据，如缺勤、服务期等，或（监督人员等的）判断。对于装配线工作岗位，预测因子可能包括手工灵巧性和耐性。

人们往往仔细挑选预测因子，却忽视选择好的绩效效标。这样做是个错误。一项对某天然气设备公司的 212 名雇员的研究说明了这一问题。在这一研究中，研究者发现，用作预测因子的一组测试与两个绩效效标之间存在显著关系，这两个绩效效标是监督者的评定和客观生产率指标。但是，这组测试与客

观质量指标或雇员自我评定之间几乎没有任何关系。[12]

步骤二：选择测试

接着要选择能够测量对胜任工作来说很重要的特征（预测因子）的测试。通常根据经验、以往的研究和“最佳猜测”选择几个测试组成测验组。这样做的目的是测量许多可能的预测因子，例如进取性、外向性和数字能力等。对于装配线工作岗位，可选择的测试之一是斯特隆伯格敏捷性测试（Stromberg denterity test）（见后面的图 5—4）。

步骤三：实施测试

接着，是用挑选的测试来测试雇员。有两种检验测试有效性的方法供选择：一种是，用选择好的测试方法对目前在岗的雇员施测，然后比较其测试分数和目前的工作绩效，这称作同时验证（concurrent validation）法。同时验证法的主要优点是绩效数据可即时获取；其缺点是目前在岗雇员可能不能代表新的候选人。例如，目前在岗雇员已经接受了在职培训并且是通过现有甄选技术挑选出来的。[13]

使测试有效的最可靠方法是预测有效化（predictive validation）法。在这里，我们对尚未雇用的候选人施测。然后仅利用现有选择技术来雇用这些候选人，而不是根据开发的新测试的实测结果来雇用。在这些被雇者工作一段时间后，测量其工作绩效并与早先的测验分数相比较。现在，可以确定他们的测验表现能否用来预测他们随后的工作绩效。在装配线工作岗位例子中，理想的情况是对所有候选人实施斯特隆伯格敏捷性测试。然后忽略测试结果，像通常那样雇用装配工。然后，或许在 6 个月后测量新装配工的绩效（单位小时产量、单位小时次品量），并将工作绩效与测试分数相比较（见步骤四）。

步骤四：将测试分数与效标联系起来

接下来一步是确定测试分数（预测因子）与绩效（效标）之间是否有显著关系。我们通常通过相关分析来确定测试分数与工作绩效之间的统计关系。

如果测试分数与工作绩效有关，你可以开发期望图表（expectancy chart）。期望图表以图形的形式表现测试与工作绩效间的关系。制作期望图表时，要依据测试分数将被试者划分为不同组，例如分五组，包括测试分数最高的 1/5 组；测试分数次高的 1/5 组等等。然后，计算每组中高工作绩效者的百分比，并将数据列在如图 5—2 那样的期望图表中。如图 5—2 所示，这样做可以表明每个分数组的人成为高绩效者的可能性。因此，处于测试分数最高的 1/5 组的人，有 97% 的可能性被评定为高绩效者，而处于测试分数最低的 1/5 组的人，只有 29% 的可能性。[14]

步骤五：交叉验证与重新验证

在正式将测试投人使用之前，你可能希望通过对新的雇员样本执行步骤三和步骤四这种交叉验证方法来检验测证。至少专家要定期对测试进行重新验证。

值得注意的是，用来证明内容效度的程序不同于用因素证明效标效度的程序。内容效度倾向于强调判断。在这里，必须通过细致的工作分析来界定需要的工作行为。然后挑选一个工作行为样本用于测试，这个测试应当具有内容效度。打字和速记测试就是一例。测试是对实际的、可观察的工作行为的代表性取样，这个事实使测试具有内容效度。效标效度通过前面的五个步骤来确定。

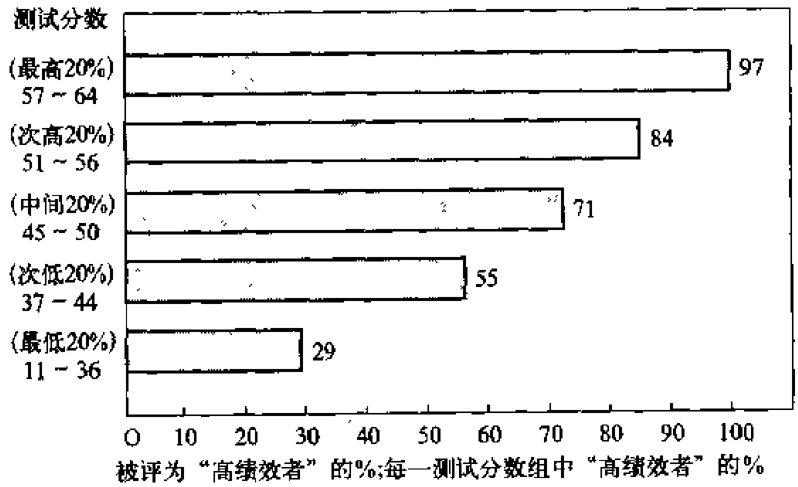


图 5—2 期望图表 *

* 本期望图表表示初级制图员 MPFB 测试分数与绩效评定之间的关系。例如：测试分数在37～44之间的人，其绩效被评定为平均以上的可能性为 55%；测试分数在 57～64 之间的人，有97%的可能性。因此，分数越高，绩效评定等级越高。这是因为在以前的测试中，分数在 37～44 间的人，有 55%是高绩效者；而分数在 57～64 间的人，有 97%是高绩效者。

□ 测试准则

设计测试方案的基本准则[15][16]

1. 将测试当作补充。 不要把测试当做惟一的甄选技术，而是要用测试来补充诸如面谈和背景调查之类的甄选技术。首先，测试并不总是有效。即使在最好的情况下，测试分数通常也只能解释绩效测量差异的 25%。此外，测试通常能更好地告诉你谁不能胜任工作，而不是谁能胜任工作。

2. 使测试在组织中有效。 法律要求和一项良好测试的标准是使测试在自己的组织中有效。测试只在其他组织中被证明有效是不够的。

3. 分析所有当前的雇佣和晋升标准。 提出诸如下列的问题：在雇佣过程的每一阶段中，有多少比例的少数民族和非少数民族候选人被拒绝？为什么用这个标准——从实际工作行为的角度看，这意味着什么？记住：证明预测因子（例如智商）与工作成功或失败的相关性，始终是测试的重要任务。

4. 保留准确的记录。 保留拒绝每一位候选人理由的记录十分重要。对公平就业机会委员会来说，诸如“不能充分胜任”之类的笼统说法是不够的。你必须尽量客观地说明你为什么拒绝某候选人。记住：你可能必须在事后证明你拒绝候选人的理由是充分的。

5. 现在就开始验证测试方案的工作。 如果你目前不使用测试，或你使用未经有效化的测试，你需要现在就开始做测试方案验证的工作。你最好这样进

行预测验证研究：对候选人施测，不照测试分数雇用候选人，然后在日后将他们的工作绩效与测试分数进行比较。

6．利用持照心理学家。甄选标准（包括测试）的开发、验证和使用，通常需要合格的心理学家的帮助。很多州要求提供心理服务的人必须有证书或许可证。参与测试验证的人通常属于美国心理学会（American Psychological Association, APA），也可能属于14分会，即工业与组织心理学分会（Division of Industrial and Organizational Psychology）。其他的合格心理学家属于另一学会，即工业与组织心理学家协会（Society for Industrial and Organizational Psychologists）。多数工业与组织心理学家拥有博士学位（仅有学士学位是不够的）。一位潜在的顾问应当能够提供证实拥有测试验证领域类似的工作经验的证据。顾问应当熟悉心理测试标准和美国心理学会出版的手册；还应当证明自己熟悉适用于"公平权利"（equal rights）的联邦和州的法律及法规；顾问要提供以前客户的名单，这样你可以进行调查证实。

7．测试环境很重要。应当在隐秘、安静、光照充足、通风良好的地方进行测试，并且所有候选人应当在同样环境下接受测试。

测试结束后，测试结果要严格保密，只提供给有合法信息需求，并且有能力理解和解释测试分数的人。

测试中的道德问题和法律问题

□ 公平就业机会对测试的意义

我们知道，联邦和州法律禁止种族、肤色、年龄、信仰、性别、残障和国别出身等歧视。[17]对于测试来说，这些法律可归纳如下：（1）你必须能够证明你的测试与工作成败相关（效度）；（2）在你被证明无罪之前，你被假定有罪。因此，你有责任提供证据证明你的测试对少数民族或非少数民族次级群体没有不公正的歧视。

有趣的是，即使在沃兹·卡夫法案（曾一度使雇主更容易地逃避公平雇佣起诉）之前，只有少数雇主验证自己的测试。雇主不遵守法律的主要原因显然不是法律不可行，而是遵循法律带来的不方便对雇主是十分昂贵的。例如，要进行验证研究，制定好的绩效评价方法，进行彻底的工作分析。

不能通过分阶段引进测试方案方法来规避公平就业机会（EEO）法。公平就业机会法适用于所有的甄选或甄选工具，包括面谈、申请表和介绍书。换句话说，与测试一样，雇主同样必须证明面谈和其他甄选技术的工作关联性。也就是说，你必须证明被认为对被保护群体有负面影响的任何甄选或甄选工具的效度和公平性。[18]本章附录将对测试公平性进行详细解释。

你的选择

假定在某一次人员甄选测试中，一个落选的少数民族候选人向法庭提供了令人信服的证据说明测试的负面影响。他是怎么做到这一点的呢？方法之一是

证明本种族群体的入选比率低于最高选择比例群体的入选比例的 4/5。因此，如果白人候选人的 90%通过了测试，而只有 60%的黑人候选人通过了测试，那么测试的负面影响就存在（因为 60%低于 90%的 4/5）。

现在，你有三个选择：其中之一是选择没有负面影响的方法。换句话说，你可以选择不同的测试或甄选方法，对少数民族群体或妇女没有负面影响的测试或甄选方法。[19]

你的第二个选择是解释为什么测试有效，换句话说，解释测试为什么是工作绩效的有效预测因子。理想的做法是通过进行自己的验证研究来说明测试是有效的。在某些情况下，你可以通过利用其他地方收集到的测试效度信息来展示测试的有效性。[20]在这种情况下，原告无论怎样都必须证明你要使用测试的理由是不充分的。

第三个方案——在这种情况下，主要是要避免负面影响而不是对负面影响做出反应——要通过检验选拔工具来确定它是否有异常影响。如果有，你就必须去确定测试是否有效。如果无异常影响，通常允许你使用这项测试，虽然这项测试可能无效或者与工作不相干。但你为什么要去做这种测试呢？

受试者个人权利和测试安全

美国心理学会（APA）教育和心理测试标准规定，受测者拥有隐私和保守信息方面的某些权利。[21]首先，受测者有权要求对测试结果保密，有权同意使用这些测试结果。第二，受测者有权要求只有有资格解释测试分数的人才能接触测试结果，或者测试分数必须附有充分的信息确保对测试结果的解释是恰当的。第三，受测者有权要求测试对所有受测者都是同等公平的。换句话说，测验必须安全可靠；任何参加测试的人都不能事先得到关于问题或答案的信息。[22]

隐私问题

除了 APA 的标准外，美国法律也有保护雇员隐私权的规定。

在联邦一级，很少有对雇主在公司内外传播雇员信息的权利进行限制的规定。美国宪法没有特别规定隐私权，但是，美国最高法院的判决在许多情况下可能保护个体免遭侵犯性政府行为的伤害。[23]尤其如果你是联邦政府人员或州或地方政府工作人员，向本组织内部或外部的机构或个人传播人事信息是受到限制的。《联邦隐私法》（The Federal Privacy Act）表明了立法机关关注的信息隐私问题类型。[24]该法案要求：（1）政府机构只保持与实现自己的目的相关和必需的信息；（2）信息最大实际可能地直接来自个体；（3）建立安全保卫措施，确保信息安全、隐秘；（4）给予联邦人员查阅人事档案的权利，限制未经该人员同意传播人事信息。[25]

此外，关于民事侵权行为的习惯法就向公司外部人员传播雇员信息的问题对雇员进行有限保护。在这方面，最常用的起诉是“诽谤”。这意味着，如果你的雇主或前任雇主传播了错误和诽谤性信息，并给你的声誉带来严重伤害，你可以以“诽谤人格”理由对其起诉。[26]总的来说，雇员很难做到这一点，除非雇员能证明雇主的恶意（故意、过失或不顾及雇员的权利，而这通常又是难以证明的），否则雇主不可能因诽谤而成功地被起诉。[27]若雇主故意向其他人

（机构）提供信息达到伤害前任雇员的目的，雇主就会可能因妨碍业务或妨碍预期业务关系而遭到起诉。此外，你不能告诉另外的公司你的前任雇员曾指控公司有歧视行为，因为这样做被认定构成了非法报复。

另一方面，习惯法在适用侵犯隐私权过程中，在一些州以不同的形式得到承认。这些案件通常围绕“公开传播私人信息”问题展开，涉及雇员因雇主向很多人传播真实的但令雇员尴尬的私人信息而对雇主提出的诉讼。例如，人事档案可能包含雇员的健康、测试结果、工作绩效等不希望传播给其他公司的私人信息。在这种侵犯隐私权诉讼案件中，真实性是没有辩护力量的。有这样一个案例，一位主管在与一位雇员的争吵中，泄露出该雇员的妻子与某个人有性关系这个事实。该雇员和其妻子起诉该主管侵犯了隐私权。法庭陪审团认为，雇主对侵犯这对夫妇的隐私权负责，应对这对夫妇赔偿损失。陪审团还要求该主管赔偿故意伤害这对夫妇感情造成的损失。[28]这里要强调的是，在这个诉讼不断增加的时代，雇主必须比过去更加谨慎。

下面是你应遵循的指导：

1. 管理培训十分重要。[29]雇主要与从一线主管到中层和高层管理者的每一位监督管理人员会谈。强调保守雇员信息秘密的重要性。

2. 采用只有那些必须知道的人才能分享信息的政策。例如，若一位雇员在服用一段时期毒品后已经戒绝了，并且这种信息与该雇员新工作的功能任务不相关，那么该雇员的新主管可能不需要知道这一信息。

3. 如果你知道因某种原因而不能对测试信息保密，你可以在测试前说明这一情况以减轻你的责任。例如，如果在毒品测试中呈阳性的雇员必须参加雇员援助计划，主试者必须在测试前就向被试者解释这一点。

测试的类型

我们可以根据测试是测量认知能力、运动和身体能力、个性和兴趣，还是测试成就来划分测试类型。[30]

□ 认知能力测试

认知能力测试包括一般推理能力（智力）测试和特殊智力能力（如记忆和归纳推理）测试。

智力测试

智力（IQ）测试是一般智力能力测试。智力测试测量的不是单个特征，而是几种能力如记忆、词汇、表达流畅性和数字能力等。

IQ与最初使用时一样是一个商数。其程序是用智力年龄（通过智力测试测量）除以实际年龄，然后乘以100。因此，若一位8岁小孩能够回答10岁小孩的问题，其IQ就是10/8×100或125。

当然，对成人来说，智力年龄除实际年龄没有多大意义。例如，我们不必

预期一位30岁的成人比一位25岁者更聪明。因此，成人IQ分数是导出分数，它反映个体高于或低于成人平均智力分数的程度。

通常用诸如斯坦福—比奈测试（Stanford-Binet）或韦克斯勒（Wechster）测试等对个体施测的测试来测量智力。其他诸如温德历克（Wonderlic）测试等智力测试可以对群体施测。

特殊认知能力

还有对具体智力能力的测试。这些具体智力能力包括归纳和演绎推理、语言理解、记忆、数字能力。

这类测试通常被称作能力倾向测验，其目的是测量候选人对工作的能力倾向。例如，图5—3是机械理解测试，它测试候选人对基本机构原理的理解。它因此反映候选人对工作（机械师或工程师工作）的能力倾向。其他机械能力测试包括机械推理测试和机械能力SRA测试。

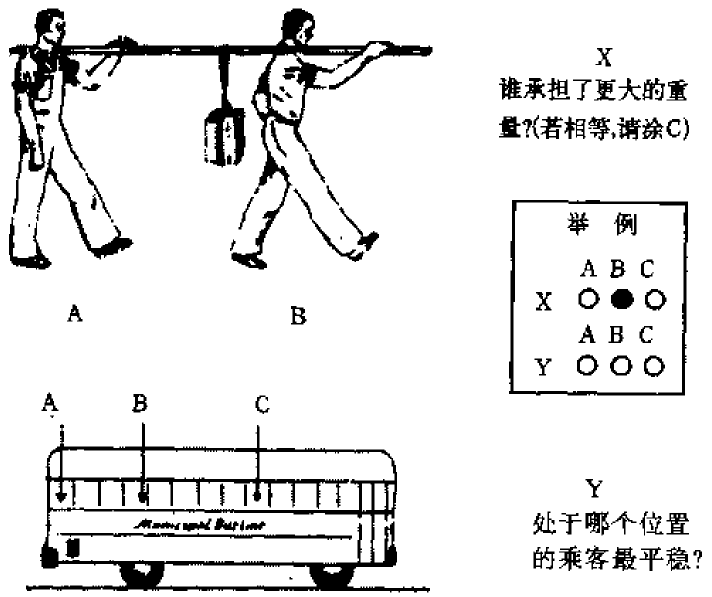


图5—3 机械理解测试中的两个问题

□ 运动和身体能力测验

运动能力测试包括协调性和敏捷性测试，而身体能力测试包括力量和耐力测验。你可能希望对多种运动能力进行测量，包括手指灵巧性、手工操作灵巧性、手臂运动速度、反应时间等。图5—4中的斯特隆伯格敏捷性测试就是一例。该测试测量简单判断的速度和准确性，以及手指、手和手臂的运动速度。其他测试还有克劳福德小零件灵巧性测试、明尼苏达操作速度测试和普度拼板测试（Purdue peg board）。

雇主有时也要求进行身体能力测试。[31]身体能力包括静态力量（举重）、动态力量（拉动）、身体协调（如跳绳）和耐力。

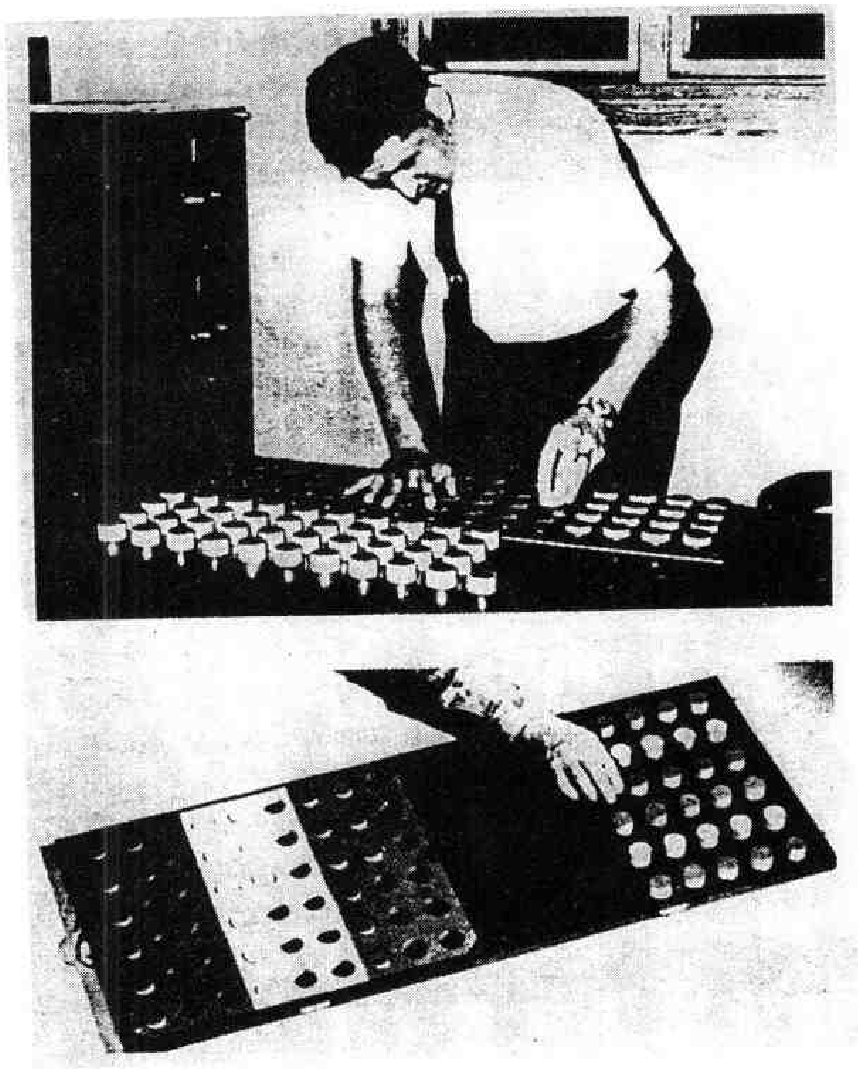


图 5—4　明尼苏达操作速度测试（上）和斯特隆伯格敏捷性测验（下）

□ 个性和兴趣测验

个性的智力和身体能力很少足以解释个体的工作绩效；相反，其他诸如个体动机和人际技能等因素也很重要。个性和兴趣有时就被当做可能的预测因子。

个性测试可以测量候选人个性的基本方面，例如内向性、稳定性、动机等。许多个性测试是投射性的。在测试中，给受测者提供一个诸如墨渍或云状图画的模糊刺激。受测者被要求对此进行解释或反应。由于图画是模糊的，受测者的解释必来自自身内部——被投射。个体在想象中将自己关于生活的情感态度投射到图画中。因此，一个注意安全的人可能解释说图 5—1 中的人“正在担心被解雇后将怎么办”。个性测试（称作个性盘点更恰当）的例子有主题统觉测试（thematic apperception test）；吉尔福德气质测试（Guilford zimmerman temperament survey）；明尼苏达多重人格测试（Minnesota multiphasic personality inventory）。吉尔福德气质测试测量情绪稳定与情绪反复、友好与批评

等个性特征。明尼苏达多重人格测试测量诸如多疑病症和偏执狂等特征。

个性测试（尤其投射测试）最难评价和使用。专家必须分析受测者的解释和反应，并从中推断受测者个性。这种测试对选拔的有用性可能在于假定你找到了可测量的个性特征（如内向性）与工作成功之间的某种关系。[32]

尽管存在困难，最近的研究证实个性测试能帮助公司雇用更有效的工人。例如：工业心理学家在人事测试中常谈到五大个性维度：外向、情绪稳定、愉快、真诚和开放。[33]有人对这五大个性维度预测专业人员、警官、经理、销售员和熟练/半熟练工人的工作绩效相关程度进行了研究，结果表明真诚在所有职业中表现出与所有绩效效标一致的关系。外向是预测经理和销售员这两个最需要社会交往的职业的工作绩效的有效预测因子。开放和外向能预测所有职业的培训精通情况。

另一项研究在强调仔细的工作分析的重要性的同时，证实了个性测试在雇员甄选中的潜在用处。这些研究者在对人事测试研究进行分析之后认为，在恰当的条件下，个性测试的预测力是相当高的。[34]但是，他们同时下结论说，只有当仔细的工作分析成为确定与预测工作绩效相关的个体特征的标准活动时，只有当雇主将更大的注意力投向选择符合心理测量学原理的和有效的个性测试时，个性测试在人事选拔领域的全部潜力才会被发挥。[35]总而言之，个性测试在帮助雇主预测谁会在岗位上成功和谁在岗位上不成功方面是有益的。但是，雇主必须谨慎地进行验证研究。

兴趣测试将一个人的兴趣与不同职业中的人的兴趣相比较。因此，若一个人参加了斯通—坎贝尔测试（Strong Campbell inventory），其将得到一份比较受测者兴趣与诸如会计、工程、管理或医疗技术等职业中人员的兴趣的报告。

兴趣测试有多种用途。兴趣测试在职业生涯设计中有用，因为一个人在其感兴趣的工作中，可能做得更好。兴趣测试还是有用的选拔工具。显然，如果你选拔与那些成功的在职者有大致相同兴趣的人填补职位，这些候选人在新工作上成功的可能性更大。[36]

□ 成就测验

成就测验基本上是对个人习得的测量。因而你在学校中参加的测验大多是成就测试。它们测量你在经济学、市场营销或人事等领域的工作知识。

成就测验在雇佣甄选中也有广泛运用。例如，普度机械师和机器操作员测试（Purdue test for machinists and machine operators）通过“忍耐意味着什么”这种问题，测量熟练机械师的工作知识。还有用于电工、焊工、木工等的测试。除了工作知识外，其他成就测试测量候选人的能力，打字测试就是一例。

工作样本与工作模拟

可将工作样本（work samples）和评价中心视为测试方式。但是，它们与前面所讨论的测试不一样。个性和兴趣测试通过测量诸如外向性或兴趣等特征

来预测工作绩效，工作样本与评价中心直接测量工作绩效。[37]

□ 用于雇员选拔的工作样本法

工作样本法的基本原理

工作样本技术（work sampling technique）测量候选人实际执行工作的某些基本任务的表现。[38]

利用工作样本技术有几个好处。由于测量的是实际工作任务，候选人很难提供假答案。工作样本更明显地与工作相关，因此从公平就业角度讲，你处于更安全的位置。工作样本的内容（个性必须执行的实际任务）不可能像非故意地强调中产阶级概念和价值观的人事测试那样对少数民族不公平。[39]工作样本不探究候选人的个性或灵魂，因此几乎没有可能被视为对候选人隐私的侵犯。设计良好的工作样本同用来预测绩效的测试相比，还表现出更好的效度。

工作样本法基本程序

工作样本法基本程序包括选择几项对拟招募人员的职位十分关键的任务；然后就每一项被选任务对候选人施测，由一位观察者对候选人的表现进行监测，并在清单上记下候选人执行该任务的好坏。下面是一个例子。[40]

在制定机修工的工作样本测试时，专家首先列出机修工作所要执行的所有可能任务（像"安装滑轮和皮带"和"安装和调试马达"）。对于每项任务，专家列出其执行频率，以及对整个机修工作的相对重要性。因此四项关键任务是安装滑轮和皮带、拆御和安装齿轮箱、安装和调试马达、将套管压入链轮。

接着，专家将这四项任务分解成完成任务的具体步骤。当然，每一步骤的执行方法可以稍微不同。由于一些方法比另一些方法好，因此，专家给予不同方法以不同的权重。

图 5—5 列出了安装滑轮和皮带的步骤之一："在安装前核对螺栓"。清单中列出了不同的核对方法：(1) 根据轴核对；(2) 根据滑轮核对；(3) 两者都不。每一方法后边的权重反映了其价值。

安装前核对螺栓：	
——轴	3 分
——滑轮	3 分
——两者都不是	1 分

图 5—5 工作样本法问题实例：安装滑轮和皮带的任务之一

每位候选人都要执行这四项任务，例如安装滑轮和皮带。候选人执行每一步骤的情况由测试实施者监督。后者对候选人进行观察并在如图 5—5 那样的清单中记下候选人选择的方法。因此，假定候选人在安装前根据滑轮检查螺栓，于是施测者在"滑轮"上做标记，显示候选人在执行安装滑轮和皮带任务中选择的一个特定步骤。

最后，通过确定候选人工作样本测试得分与实际工作绩效间的相关关系，验证工作样本测试的有效性。只要工作样本测试是工作成功的有效预测因子，

雇主就可以将其运用到选拔雇员上。

计算机在测试中的应用

人—机对话测试系统

微型处理器和微型计算机为测量各种类型的绩效提供了新的可能性，我们应当对此进行简短回顾①。一位专家将计算机在选拔中的运用分为四种：

第一种是把计算机当做测试数据处理的手段。这种应用便于计分和编辑累积常模。

第二种可称作"适应性测试"。适应性测试根据受测者对前面的测试项目的反应情况自动地修改测试项目系列以配合受测者。在这种测试中，正确的回答通常导致更难的测试项目。这样做可以极大地减少需要的测试项目，因为对受测者太容易或太难的测试项目都会被剔除。

第三种是当测试涉及动态项目，如知觉速度测试时，计算机可用来改善测试的执行情况。在这里，计算机可以用来快速顺次展示信号，测验受测者的知觉速度。

第四种是计算机被用来测量印刷在纸上的测试不能够（或不容易）测量的能力。例如，测量在不同时间压力下工作的能力；在不同工作负荷条件下工作的能力；或在压力下集中精力的能力等，在用印刷品测试的情况下是不容易做到的。计算机则可用于这一领域，例如通过将各种刺激因素投射在屏幕上来测量个体集中精力的能力。

① 根据埃德温 A·佛勒西蒙：《人事选拔研究新领域》，《人事心理学》，第41卷，679－701页，1988（4）。

□ 管理评价中心法

管理评价中心（management assessment center）是一个2天－3天的经历，在这个经历中，大约有10多位管理职位候选人执行现实管理任务（如发表演讲），由一些谨慎的评价专家进行观察，并对每位候选人的管理潜力进行评价。中心本身可能仅是一个会议室。[41]但是，中心通常是一个特别的房间，候选人与观察者间有单向玻璃隔开，以方便评价者隐蔽地观察。典型的评价中心包括以下模拟练习：

公文处理。在这个练习中，候选人面对大量报告、备忘录、电话记录、信函以及其他材料，这是候选人将从事的模拟工作的文件筐中的待处理材料。候选人被要求对每一材料采取适当行动。例如，候选人必须写信和便条或会议议程。候选人的行动结束后由训练有素的评价者检查。

无领导小组讨论。向无领导小组提供一个讨论议题，并要求其达成一个小组决定。然后，由评价者评价每一小组成员的人际技能、群体接受度、领导能力以及个人影响力等。

管理游戏。参加者通常作为在市场上竞争的两个或更多的公司的成员解决一些实际问题。参加者可能要就如何做广告、如何生产以及保持多少存货等问题做出决策。

个人演说。通过让候选人就一指定的题目发表演讲来评价其沟通技能和说服能力。

客观测试。各种类型的纸笔人格测试、智力测试、兴趣测试和成就测试也可以作为评价中心的一部分。

面试。多数评价中心法要求至少有一名评价者对每一位候选人进行面试，并对候选人当前兴趣、背景、过去表现和动机等进行评价。

图 5—6 列出了一个典型的 2 天的评价中心的程序。图中总结了候选人参加的每个练习的性质。

第一天

上岗引导会

管理游戏："联合大企业"。参加者组成四人小组，目的是组成各种不同类型的联合大企业。参加者必须通过公司交易来达成计划结果。各小组设立自己的兼并目标，必须通过计划和组织来实现目标

背景面谈：由一位评估者主持时间为一个半小时的面谈

小组讨论："管理问题"。参加者组成四人小组，讨论四个需要不同形式的管理判断的短案例。小组必须在一小时内解决案例问题并以书面形式提交建议

个人调查和决策练习："研究预算"。参加者被告知他（她）刚担任部门经理。现在，参加者手上有一份关于他（她）的前任拒绝给某研究项目继续提供资金的要求这一事件的简短说明。研究项目经理呼吁推翻这一决定。参加者用 15 分钟时间通过提问来寻找事实信息。在调查研究之后，参加者要口头做出决定，提供支持理由，并进行辩护

第二天

公文处理练习："部门经理公文处理"。模拟部门经理公文筐内容。参加者被指示仔细审阅其内容，解决问题，回答提问，授权，组织，安排进度和计划，参加者就像已经被提升到该职位那样从事各项工作。评价者检查处理完的公文的内容，并对候选人进行一小时面谈以获取进一步的信息

指定角色无领导小组讨论："报酬委员会"。报酬委员会召开会议，讨论在六名监督和管理者之间分配 8 000 美元的增资问题。委员会对工资增长有斟酌决定权。委员会的每位成员（参加者）代表公司的一个部门，要尽最大努力为本部门员工争取增资

分析、演讲和小组讨论：普瑞泽公司。这是一个财务分析问题，要求参加者扮演顾问角色，就以下两个问题向普瑞泽公司下属的卡尔花工厂提出建议：对这个持续亏损的分厂应采取什么行动？公司是否应当扩张？给予候选人公司的各种数据，并要求提出适当的行动计划建议。候选人在一个 7 分钟的演讲中提出建议，演讲之后组成一个小组，提出惟一的一套建议

第三、四天

评价者碰面，分享他们对每位候选人的观察信息，并对候选人的每个方面和总的潜力做出总结评价

图 5—6　一个为期 2 天的评价中心的日程

有效性

人们日益增多地把评价中心当做一种选拔工具。[42]评价中心法于 50 年代首先在美国电话电报公司（AT&T）运用至今。

多数研究，包括贝尔系统的研究表明，评价中心法对预测管理工作绩效是

有用的。[43]研究还表明，只要评价中心法的取样来自实际的、真实的工作行为，就是有效的、无偏见的选拔工具。[44]亨瑞切斯（Hinrichs）的研究证明了这一领域的研究结果。[45]在亨瑞切斯的研究中，对47名评价中心参加者8年后的情况进行了追踪调查，以确定评价中心的评价在多大程度上预测了他们日后的发展。结果发现，对于30名8年后仍在公司的个人来说，总的评价中心评定与他们获得的职位显著相关。

但是，这一研究也提出了一个重要问题，即有关评价中心方法的主要缺点之一是成本较高。[46]问题在于评价中心能不能以比其他选拔手段更低的成本去完成选拔的任务，在此，证据尚不清楚。[47]但是，亨瑞切斯在其研究中推断说，直接审阅候选人人事档案的方法与评价中心法同样能有效地预测候选人在未来工作中的表现。

替代方法

有一种被推述为“没有中心的评价”的替代方法。这种方法按一系列经过仔细挑选的工作活动对候选人进行评价。[48]它包括三个步骤：首先进行工作分析，确定每一管理职位需要的关键任务和能力。接着进行评价者培训，培训经理人员观察和评估诸如决策技能等管理技能的能力。接着是执行方案。在这里，经过特殊培训的评价者从动机、技术能力、人际技能、行政管理能力等角度对工作岗位上的管理候选人进行评价。

□ 小型工作培训和评价方法

在这种方法中，求职者通过培训来执行工作样本的任务。培训结束后立即对求职者执行这些任务的能力进行测量。这一方法的假设是：若个体具有学习和执行工作样本任务的能力，就能够学习和执行工作本身。

这一技术已经取得成功。有一项关于一群海军新兵的研究表明，这些新兵在传统的测试组上的表现不好，被各种海军学校视为不可接受者。这些新兵参加了几项小型的工作培训和评价，其中之一是“计算和推测能力小型培训和评价”。这些新兵学会了如何阅读两只船位置的简化坐标图，它们的方向、速度，以及如何推测每只船的新位置并评价相撞的危险。结果发现这些在平常情况下可能已经被禁止参加这种培训的海员有能力从事计算和投射训练。

这种方法有其优缺点。优点在于“内容相关性”。这就是说雇主是用工作的实际样本测试被雇者，而不仅是纸笔测试。对于处于不利位置的个人来说，这种直接的方式比普通的纸笔更可接受。但另一方面，由于它强调在培训中对个人进行指导，因此是一种相对昂贵的甄选手段。必须考虑其成本和优点来决定是否采用这一方法。[49]

其他甄选技术

□ 背景调查与推荐信核查

使用

多数雇主努力检查和证实候选人的背景信息和推荐信。[50]估计进行推荐信核查的公司比例在93%以上，其中80%通过电话核查。其他的公司则利用其他背景信息源，如商业信誉核查公司（Commercial Credit-Checking Companies）和必需的推荐信进行核查。

实际的背景调查和推荐信核查有许多形式。多数雇主至少通过电话向候选人目前的雇主证实候选人的当前职位和工资。其他的雇主通过向候选人当前和以前的主管进行电话询问，来了解关于候选人求职动机、技能以及与人合作等方面的信息。一些雇主从商业信誉核查公司取得背景报告。报告提供关于候选人信誉等级、负债状况、声誉、性格以及生活方式等信息。一些雇主要求关于候选人的书面推荐信。

有效性

假如掌握得好，背景核查是很有用的。它是一种直接能证实候选人的事实信息的有效方法，这些事实信息包括目前和前任工作的名称、当前工资水平、雇佣日期以及教育背景等。

但是，推荐信核查可能会出差错。诸如美国1970年的《公平信誉报告法》（Fair Credit Reporting Act）等法律，增加了被拒绝的候选人能够得到背景信息的可能性，从而使候选人能在后来对信息源和雇主提出诉讼。（在一个案例中，一位候选人在被拒绝之后获得了56 000美元的赔偿），因为其前雇主称该候选人为“怪人”。）从实际角度来讲，推荐人要证明自己给候选人坏评价是客观公正的并不容易。被拒绝的候选人因而有各种合法补救手段，包括以“诽谤声誉”为由起诉推荐人。[51]

不仅仅是担心法律报复会损害推荐人。许多主管是不愿意让前任雇员失去工作机会；其他的主管则是为了摆脱该雇员而宁愿给其一个好的评价。因此，即使是通过电话进行推荐书核查，你也必须小心地提出适当的问题，并努力判断推荐人是否在回答时闪烁其词，如果是，应搞清楚原因是什么。

人力资源经理并不认为推荐信十分有用。在一项调查中，12%的回答者认为推荐信“很有价值”；43%认为“有些价值”；30%认为“只有很小的价值”；6%认为“无价值”。当问及是偏好书面推荐还是电话推荐时，72%的经理人员选择电话推荐，因为电话推荐允许更坦率的评价和面对面的交流。事实上，人力资源经理将推荐信排在选拔工具中的最后一等。从最高一等到最低一等的排列次序是：面谈、申请表、成绩记录、口头推荐、能力倾向和成就测试、心理测验，最后是推荐信。[52]

建议

你可以采取一些办法使推荐信核查更富有成果。[53]一是利用图 5—7 中的结构化表格，该表格可以帮助确保你不会遗漏重要问题。二是将候选人提供的推荐人仅仅当做寻找其他知道候选人工作表现的推荐人的信息源。因此，你可以向候选人的每位推荐人提以下问题：你能告诉我其他可能熟悉候选人绩效的人的名字吗？这样做使得你能从更为客观的推荐人那里获取信息，因为候选人没有直接找这些推荐人推荐。

电话或现场面谈

□ 前任雇主

□ 知名介绍人

公司＿＿＿＿＿＿地址＿＿＿＿＿＿电话＿＿＿＿＿＿

联系人电话＿＿＿＿＿＿ 职务或头衔＿＿＿＿＿＿

1. 我想证实一下＿＿＿＿（先生、女士、小姐）提供的信息，他/她正在申请到我公司工作
   他（她）在你公司工作的日期　　从　19　年到　19　年
2. 他（她）的工作的性质是什么？　　进入公司＿＿＿＿＿＿
   离开公司＿＿＿＿＿＿
3. 他（她）说离开公司时年（月）薪＿＿＿，这是否真实？ 是＿＿＿否＿＿＿
4. 他（她）的上司如何评价他（她）？＿＿＿＿＿＿
   他（她）的下属如何评价他（她）？＿＿＿＿＿＿
5. 他（她）是否负有监督责任？　　是＿＿＿否＿＿＿
   （如果是）他怎样履行监督责任？＿＿＿＿＿＿
6. 他（她）工作努力程度如何？＿＿＿＿＿＿
7. 他（她）与别人相处得怎样？＿＿＿＿＿＿
8. 他（她）的出勤记录怎样？　　严守时间是＿＿＿否＿＿＿
9. 他（她）离职的原因是什么？＿＿＿＿＿＿
10. 你会重新雇用他（她）吗？（若不）为什么？　　是＿＿＿否＿＿＿
11. 他（她）有影响工作的家庭、财务或私人麻烦吗？　　是＿＿＿否＿＿＿
12. 他（她）是否饮酒或赌博过度？　　是＿＿＿否＿＿＿
13. 他（她）的优点是什么？＿＿＿＿＿＿
13. 他（她）的缺点是什么？＿＿＿＿＿＿

评语：＿＿＿＿＿＿

图 5—7　电话或现场面谈表

资料来源：经出版商许可，根据《雇佣表格手册》改编，美国管理协会。

另一建议是进行推荐书审计，而不仅仅是推荐信核查。[54]两者的区别主要在程度差别上。

彻底的推荐书核查需要与候选人的每一前任工作的至少两名上级、两名同事、两名下属进行接触。这样做的过程中，你会发现关于候选人的可靠概念会

逐步形成。当然，一些企业制定了禁止公司雇员（人力资源部门以外）提供推荐信息的政策。让候选人自己选择你将与之对话的推荐人总是危险的。但是，与常采用的四处刺探方法相比，推荐书审计和推荐书核查能够提供关于候选人的更为准确的信息。

就业推荐须知法

在为你的前任雇员提供就业推荐时，你必须熟悉能说什么和不能说什么。影响推荐书的联邦法律有1974年的《隐私法》(Privacy Act)、《公平信誉报告法》(Fair Credit Reporting Act, 1970)、《家庭教育权利和隐私法》(The Family Education Rights and Privacy Act, 1974)（和1974年的《巴克利修正案》)、以及《信息自由法》(Freedom of Information Act, 1966)。这些法律给予个人和学生了解自己信誉文件和政府机构文件中有关信息的性质和内容的权利，以及向与政府机构订有合同的私有企业查阅与上述信息有关的档案记录的权利。因此，你的评价很有可能最终被你所描述的人所知道。习惯法，尤其是诽谤侵权法律，也适用于你提供的信息。如果你提供的信息是错误的，并且由于降低了公众对对方的尊敬或阻碍了别人与对方交往而损害了对方的声誉，那么这种沟通就是诽谤性的。

图5—8总结出防御性推荐书的指南。你可以看到，指南包括“不要自愿提供信息”，“避免模糊的说法”，“不要回答诸如‘你会重新雇用这个人吗’这种陷阱性问题”。在实际工作中，许多公司制定了不提供关于前任雇员就业日期和职位名称之外的任何信息的政策。[55]

---

1. 不要自愿提供信息。只对特定公司或机构的调查或请求做出反应。在回答前，向调查者电话核查其请求的合法性
2. 只与对信息有特殊利益的人进行沟通
3. 在信息中说明你提供的信息是机密的，必须对信息予以保密。使用诸如下列限定性语句：“提供被要求的信息”，“仅因为有请求才提供这一信息”或“提供仅用于专业目的的信息”。这样的语句表明提供信息的目的不是毁坏某人的声誉
4. 如有可能，取得雇员或学生的书面同意
5. 仅提供与工作和工作绩效有关的信息
6. 避免诸如下列模糊说法：“他是一个一般的学生”，“她有时不仔细”，“他无能力与他人共同工作”
7. 证明所有提供的信息。采用诸如下列具体说法：“××小姐平均每周犯二个记账错误”或“今春、工作小组中有四名成员要求不与××先生同班工作”
8. 明确地在基于个人观点和情感发表的言论上贴上标签。比如，当发表不是事实的说法时采用“我相信……”方式
9. 当提供负面的或有潜在负面影响的说法时，应附上原因或详述导致你得出这种说法的事件
10. 不要回答诸如：“你会重新雇用这个人吗”之类的陷阱性问题
11. 避免回答非正式的问题

图5—8 防御性推荐书指南

资料来源：玛丽·F·库克：《人力资源经理手册》，93页。

因诽谤而遭起诉日益成为企业关心的问题。在一个案例中，四名雇员因不

遵从主管要求他们复查自己的费用账目报告的指令而被以“严重抗命”名义解雇。在这个明尼苏达案件（刘易斯诉公平人寿保险公司）中，陪审团发现，雇员的费用账目报告是真实的。雇员根据诽谤民事侵权法要求赔偿。他们争辩说，即使雇主没有公开这一诽谤性事件，雇员自己在将来的求职中也必须向未来的雇主说明这一事件及其原因。法庭对此表示同意，并支持陪审团给予这些雇员超过 100 万美元赔偿的判决。[56]

□ 雇佣前信息服务

计算机数据库使得核查背景信息变得比以前容易。数年前，雇主的惟一背景信息源还是候选人在申请表上提供的信息和雇主能够通过私人调查者获得的信息。今天，雇佣前信息服务利用数据库积累关于工人赔偿历史、信誉史和犯罪记录等的大量信息。雇主日益求助于雇佣前信息服务来获取需要的信息，并据此做出正确的选拔决策。于是，雇佣（例如工厂雇员）变得十分简单，雇主可以立即拒绝那些有工人赔偿要求史或低信誉史的候选人，拒绝的假设是这些工人不会产生预期的工作结果。

利用与求职者犯罪、信誉和工人赔偿史有关的信息须十分谨慎，原因有两个：[57]（1）正如本书第 2 章所讲，许多公平就业法律不鼓励或禁止在雇员甄选中使用此类信息。例如，根据 1990 年的《美国残疾人法》，雇主不得对求职者残障的存在、性质或严重程度进行雇佣前调查。因此，向前任雇主要求有关候选人工人赔偿史信息可能被视为非法；相反，雇主必须询问候选人是否具有执行特定工作任务的能力。（2）根据一个人的拘留史做出雇佣决策也可能被当做不公正的歧视。原因是一些少数民族的拘留率相对较高，况且拘留并不意味着这个人就有罪。另一方面，对某些工作来说（例如涉及安全），使用候选人的判罪史信息引起的问题就要小些。

有几项 EEOC 判决认为，雇主根据候选人的低信誉评定等级而拒绝雇佣违反了《民权法案》第七章，判决认为，低信誉史本身不应当阻碍候选人取得工作；相反，应该确定的是，好的信誉史是否确是业务需要。

但是，不仅公平就业法律要求利用背景信息时必须谨慎，许多州也特别禁止使用这种信息。例如，宾夕法尼亚州的法律规定，重罪和轻罪信息只有在到达与候选人对所申请职位的适应性相关的程度时，才能为雇主所考虑。[58]在纽约，雇主在要求有关机构做出消费者报告之前必须通知候选人。它还要求雇主在寻求更为广泛的调查报告之前必须征得求职者的书面同意。[59]根据《联邦公平信誉报告法》，根据所取得的用户报告采取负面雇佣行动的雇主必须遵从两条规定：（1）雇主必须通知雇员或候选人，公司是根据用户报告做出拒绝决定的，雇主还必须提供做出消费者报告的机构的名称和地址。（2）雇主不得根据错误的借口从报告机构取得用户报告。[60]

事实就是这样，你可以看到，即使是一个明显很简单的收集求职者背景信息的过程，也存在演变为爆炸性形势的可能。在某种程度上比较熟悉法律的被拒绝的求职者，能够轻松地将雇主推上法庭。以下是收集背景信息的一些建议：

1. 核查所有适用的州法律。

2. 核查适用的州法律之外的法律，尤其是公平就业法律。

3. 牢记《联邦公平信誉报告法》。

3. 不要获取将不使用的信息。

5. 记住使用拘留信息是很值得斟酌的。

6. 避免一概而论的政策（例如“我们不雇用任何有工人赔偿要求史的人”）。

7. 利用具体的和与工作相关的信息。

8. 保守信息秘密并予以更新。

9. 不要授权进行无理由的调查。[61]

□ 测谎器和诚实性测验

测谎器是测量诸如呼吸加快等生理变化的工具。其假设是，生理变化反映了伴随撒谎时的情绪压力。通常的程序是让求职者贴近具有不会带来痛苦的电子探测器的机器，然后由一位测谎专家向求职者提一系列明显的、中性的问题。例如，这些问题可能是证实求职者的名字叫约翰·史密斯，目前住在纽约。

一旦求职者给出中性问题的真实答案时的情绪反应确定后，测谎专家就可以提如下问题：“你曾经偷过东西吗?”“你使用毒品吗?”或“你曾经有犯罪行为吗?”等。从理论上讲，专家据此可以有一定把握地判断求职者是否在撒谎。

对测谎器的抱怨，以及对其准确性的严重怀疑导致里根总统于 1988 年 6 月 27 日签署了《雇员测谎保护法案》(Employee Polygraph Protection Act)。该法禁止（少数例外）雇主对所有求职者和多数雇员进行测谎测验。这项法律还禁止使用其他测量诚实和不诚实的机械或电子设备，包括心理压力评价器、声音压力分析器。联邦法律没有禁止纸笔测验和化学测验（用于测验毒品）。[62] 政府（地方、州和联邦）雇主可继续进行测谎测验（但一些州的法律有些限制)。其他可使用测谎测验的雇主包括订有国防或安全合同的行业、与能源部订有原子能合同的某些工商企业、接触高密级信息，以及与联邦调查局 (FBI) 或司法部订有反间谍合同的工商企业或顾问，以及以下私营工商企业：(1) 雇佣私人保安人员；(2) 雇佣接触毒品人员；(3) 进行涉及某雇主经营损失或经济损失如盗窃的调查（见图 5—9 上部)。

即使在调查盗窃案件的情况下，雇主使用测谎器的权利也是相当有限的。根据 1988 年《雇员测谎保护法》审判的头两个案件于 1992 年由劳工部的一位行政法法官进行了裁决。[63] 雇主在调查中使用测谎测验，必须满足四个标准（条件)：(1) 雇主必须表明自己遭受了经济损失。(2) 雇主必须证明被调查雇员有接触财产的途经。(3) 雇主必须基于合理的怀疑采用测谎测验。(4) 雇主必须在测验前，告诉被要求参加测谎测验的雇员有关调查的细节及调查中要问的问题。

在以上两个案件中，行政法法官做出了有利于其中一个雇主的判决；对另一个雇主则相反。在其中一个案例中，雇主没有通知被测的 11 名雇员，因而违反了法律规定的雇员有知道自己为什么被调查的权利。在第二个案件中，法官裁决雇主使用测谎测验是正当的。在这个案例中，雇主在要求雇员参加测验

前已经对出纳员造成的135美元的损失进行了几个月的调查。雇主提前48小时通知雇员有关测验的情况，以及调查的细节，包括发现现金丢失的日期及数量。[64]

注　意

雇员测谎保护法

雇员测谎保护法禁止大多数私人雇主在雇佣前甄选或雇佣过程中使用测谎测验

禁止

雇主通常不得要求或请求雇员或求职者参加测谎测验，不得因拒绝测谎测验或根据法案行使其他权利而解雇、惩戒或歧视雇员或求职者

豁免＊

联邦、州和地方政府不受本法影响。同样，本法不适用联邦政府对某些参与国家安全相关活动的个人进行的测验

法案允许在某些私人部门中实施测谎测验，但受一定限制，只允许对安全服务公司（装甲车、警报器和防卫装置）和药品制造、分配公司的预期雇员实施测谎测验

受测者权利

在允许实行测谎测验的地方，必须遵守有关测验执行和长度的大量严格的标准。受测者有一些特定的权利，包括在测验前有权得到书面通知，有权拒绝或中止测验，有权不让测验结果传播给未经授权的人

执行

劳工部长可以提起诉讼以抑制违法行为，并征收最高达10 000美元的违法者罚款。雇员和求职者也可以提起诉讼

额外信息

可以在工资和工时处取得额外信息，并向其提出对违法行为抱怨的诉讼。工资和工时处列在美国政府、劳工部门（Department of Labor）以及雇佣标准管理（Employment Standards Adminitration）机构的电话目录上

法律要求雇主将这一通知贴在雇员和求职者容易看到的地方

美国劳工部
雇佣标准管理局
工资和工时处
华盛顿特区，20210　　　　★美国 GPO 1991－0－522－762

＊法案不事先豁免任何对测谎测验更严格的州或地方政府条款，或任何集体谈判协议条款。

图5—9　《雇员测谎保护法》

测谎器作为一种甄选工具实际上被取消，导致了其他类型的诚实性测验工具的广泛使用，如纸笔诚实性测验就是广泛用于预测求职者不诚实倾向的心理测验。[65]这些测验大多用以测量人们对他人的偷盗行为的容忍性、视偷盗为合理行为、认可与偷盗有关的活动等方面的状态。这些测验包括佛罗里达某公司

购得经营权的“第二阶段形象测试”。伦敦出版社与斯坦顿公司也联合出版了类似的测验。[66]一些心理学家（包括一些为美国心理学会说话的心理学家）已经对纸笔诚实测验的剧增表示关注。[67]这些心理学家说，许多对纸笔诚实性测验进行支持的文章出自测验出版商自己。他们还认为，在这些工具的效度得到接受前，必须由同行进行审查。[68]

考虑所有上述因素，雇主为确定雇员是否诚实可以做什么呢？一位专家建议采用以下步骤：

直言不讳地问问题。[69]在合法范围内，在面对面的谈话中，你可以问非常直接的问题。例如，你可以问求职者以下问题：“你曾经偷过雇主的东西吗？”“你最近从事过申请表列举的工作之外的工作吗？”“你曾经被解雇或被要求辞职吗？”“如果你以前的雇主被问及为什么解雇你时，他们会列举什么原因？”“你过去的雇主是否曾经对你的缺勤或迟到进行惩戒或警告？”“你的申请表上的信息有错误或伪造吗？”

多听少说。尤其让求职者讲，你可以尽可能地多了解求职者。

要求信誉核查。在申请表中加入一个条款，提出你对求职者进行背景调查的要求。

核查所有推荐信。严格核查就业和个人推荐书。

考虑采用纸笔测验。考虑采用纸笔诚实性测验和心理测验，作为你的诚实性甄选计划的一部分。

进行核查。制定强制核查规定。给每位求职者一份核查规定复印件，并要求求职者在签字后返回。通常讲，核查规定应当规定所有抽屉、桌子及类似财产仍是公司财产，公司可以进行例行检查。

诚实性甄别计划实例

阿道夫·库尔兹公司（Adolf Coors Company）放弃了其对求职者进行测谎测验的要求，而是建立了一项所有求职者必须经历的三步计划。这三步包括尿样分析、纸笔诚实性测验和推荐信核查。公司利用外部实验机构进行尿样分析测验。接着，求职者参加斯坦顿公司（Stanton Corporation）的纸笔测验，该测验有 83 个考查受测者对诚实和偷盗态度的问题。测验公司向库尔兹公司提供一份书面报告。报告按危险程度对求职者分类。例如，低危险者是那些从未卷入任何偷盗的人，而边缘风险求职者是那些感到如果自己不会被抓住就会试图偷盗的人。最后，由一家名为埃魁法克斯服务（Equifax Services）的公司进行求职者推荐书和背景核查，包括与前任雇主和曾接受过教育的机构接触。[70]

警告

雇主在诚实性测验计划中必须高度谨慎的原因有几个方面：(1) 正如前面提到的那样，人们对纸笔诚实性测验工具的有效性存有相当大的怀疑。怀疑者的基本论点是，在进行更加广泛的评价前，必须谨慎使用这些测验，并且只能作为其他技术，例如推荐书核查的补充手段。(2) 从纯人道主义角度讲，人们可以争辩说，因不诚实拒绝求职者（更不用说错误地拒绝）比因其他原因，如机械理解力差或社交能力差而拒绝求职者，给求职者带来更多污点。的确，其他人可能从不会知道你为什么拒绝某候选人，但是，一旦求职者已经参加并且

没有通过明显的“诚实性测验”，求职者可能会感到对自己的处置是不适当的。(3) 在对诸如你怎样看待偷盗，或你是否曾经偷盗等领域进行调查时，这些领域的提问和测验造成了一些严重的侵犯隐私权问题。

□ 笔迹分析

利用笔迹分析的假设是：书写者的基本个性特征会通过笔迹表现出来，[71] 笔迹分析因而与人格投射测验有些相似。

在笔迹分析中，笔迹分析专家通过研究求职者笔迹和签名来发现求职者的需要、意欲和心理特性，[72]根据笔迹分析专家的说法，图 5—10 的笔迹反映了“不稳的压力，规律性差和基线不稳定”。浅行和深行变化反映“缺乏控制”，是书写者内心混乱的强烈反应。

虽然许多科学家怀疑笔迹分析的效度，一些作者估计有 1 000 多家美国公司利用笔迹分析为某些战略性职位寻找求职者。[73]诸如《经济学家》（Economist）这种国际性杂志的分类广告，就定期刊登来自向雇主选拔过程提供帮助的笔迹分析专家的广告。

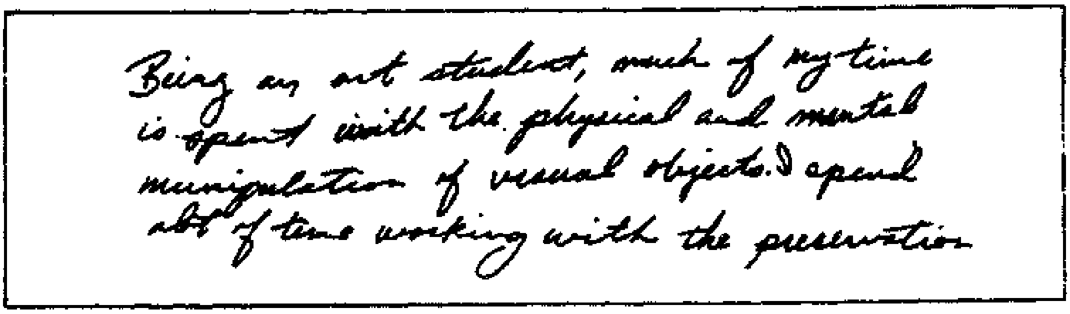


图 5—10　笔迹分析专家使用的笔迹样品

资料来源：经允许，根据卡西姆·塞克恩（Kathrym Sackhein）：《笔迹分析和雇员选拔过程》(Handwriting Analysis and the Employee Selection Process)，45 页复制。

□ 身体检查

体格检查通常是选拔过程后紧接着的一个步骤。在某些情况下，检查在雇员开始工作后进行。[74]

进行雇佣前体格检查有五个主要原因：检查可用来确定求职者是否符合职位的身体要求，发现在对求职者进行工作安排时应当予以考虑的体格局限因素。通过体检还可建立求职者健康记录和基线，以服务于未来保险或雇员赔偿要求的目的。通过确定健康状况，体检还可以降低缺勤率和事故，发现雇员可能不知道的传染疾病。体检通常由雇主的医疗部门（在很大的企业组织中）进行。小企业一般聘请医生进行检查，费用由雇主支付。在任何情况下必须记住，根据《美国残疾人法》，若求职者在其他方面是合格的，并且在适当的设施帮助下可以履行工作任务，雇主就不得拒绝该求职者。[75]

□ 药物甄别

滥用药物是工作中的一个严重问题。可卡因国家援助热线（Cocaine National Helpline）的顾问对可卡因热线的 800 位访客进行了调查，发现 75％的人承认在工作中偶尔服用可卡因；69％的人经常在药物影响下工作；25％的人每天在工作中使用药物。美国商会（U.S.Chamber of Commerce）估计，雇员服用药物和酗酒常造成生产率降低、事故增加和疾病、工人赔偿要求增加等，并且每年给美国雇主造成 600 亿美元以上的损失。[76]

因此，越来越多的雇主将药物甄别列为选拔计划的一部分。最普遍的做法是在正式雇佣前对求职者进行测试。许多公司在有充分理由认为某雇员已经在使用药物时，也对该雇员进行测试。

几乎所有（96％）进行这种测试的雇主采用取样法。[77]最初的药物检测方法是免疫测定，但是，这种检测不能区分同一化学族中的合法物质和非法物质。例如，像 Advil 和 Nuprin 等流行的柜台止痛药（不需处方就可出售的药）能够产生大麻阳性反应结果。许多公司因此进行更为昂贵的薄层染色体图示方法测验，来证明一项阳性免疫测定结果的准确性。

尿样分析的高度私人性促使更多的雇主转向另一种方法，即头发毛囊测试。这种方法被称为头发放射免疫测定。要求受测者提供一份头发样品，通过对样品的分析发现以前服用非法药物的情况。[78]

无论使用尿样分析还是头发毛囊测验方法，药物测验都引起了一些严重的法律问题。其中之一是隐私问题。[79]正如一位辩护律师所写道的：“根据共同的法律，或在某些州，一个州的法令，或宪法的有关条款，雇员指控药物检测侵犯其隐私权的案例也并非不常见。”[80]由于头发毛囊测验不如尿样分析那样具有侵犯性，因而看起来是一种相对安全的方法。然而，与尿样分析相比，头发毛囊测试实际上能产生更为广泛的隐私性信息。例如，一段 3 英寸头发片断会记录六个月的药物服用情况。此外，在某些条件下，雇主可以公开包括医疗信息，例如药物测验结果在内的保密的雇员信息。但是，如果雇主草率地，或以一种不必要的、不合理的方式传播药物测验信息，雇主就可能遭到毁誉起诉。

《美国残疾人法》也对药物测验有隐含要求。例如，“已经成功完成或正在参加有监督的药物恢复计划并且不再非法使用药物的个人被认为是有残障的合格个人。”[81]类似地，其他法律，包括 1973 年的联邦恢复法案和各种州法律，也给予正在恢复中的药物使用者或有物质或精神嗜好的人以保护。[82]

当候选人在测验中呈阳性时，你应当做什么呢？大多数公司将不会雇用这种候选人，虽然大多数公司不会立即解雇测验结果呈阳性的在职雇员。[83]例如，在对“如果结果呈阳性，你将采取什么行动”这一问题做出回答的 123 家公司中，有 120 家表示不雇用结果呈阳性的候选人。在职雇员有更多的法律追索权。因此，在因为药物测验结果呈阳性而解雇在职雇员时，雇主必须告诉雇员解雇原因。[84]

□ 各种选拔工具的效度

表 5—1 总结了关于各种选拔工具效度的研究结果。实际工作表现测试（工作样本、同事评价、评价中心）效度最高。间接评价，例如心理测试或学习成绩效度要低些。

表 5—1　　各种选拔工具的效度

预　测　因　子	效　　度
认知能力和特殊能力倾向	适　中
个性	低
兴趣	低
体能	适中—高
传记信息	适　中
面试	低
工作样本	高
资历	低
同事评价	高
推荐书核查	低
学习成绩	低
自我评价	适　中
评价中心	高

资料来源：尼尔·施密特（Neal Schmitt）和里昂蒙特·鲁：《个人选拔公平和就业机会》，载《工业与组织心理学国际评论》，1986。

□ 遵守移民法

根据 1986 年的《移民改革和控制法案》（Immigration Reform and Control Act），在美国就业的雇员必须证明自己有资格在美国就业。根据这一法案，在美国就业者并非必须是美国公民。但是，雇主必须询问将被雇佣者是否是美国公民或是否是经合法批准允许在美国工作的外国人。雇主应当遵循以下做法以求与法律相一致：[85]

1. 仅雇用本国公民和经合法批准在美国工作的外国人。

2. 继续向所有新的求职者通告与移民法一致的公司政策。

3. 要求所有新雇员填写移民和归化局（Immigration and Naturalization Service，INS）指定的证明表格并签名，担保自己有资格在美国就业。

4. 检查新雇员提供的证明文件，在证明表格上记录证明文件信息并签名。

5. 将证明表格保留三年，或保留至雇员就业后一年。

6. 如果移民和归化局（INS）或劳工部官员提出要求，将证明表格呈交上述两个机构检查。

求职者通过两种基本方法能表明自己的就业资格：其一是出示诸如美国护照或能证明个人身份和就业资格的带有照片的外国人登记卡；另一方法是提供证明个人身份的文件，加上表明个人就业资格的文件。

小企业应用

□ 测验

公司小并不意味着不应当使用人员测试；恰恰相反，一两个雇佣错误对非常大的公司说可能不是大问题，但却可能引起小公司出现严重混乱。

一些测试（虽然大的雇主也使用）操作简单，因而特别适合小公司。其中之一是温德历克人事测试（Wonderlic personnel test）。温德历克测试测量一般智力能力。测试是一个共4页的小册子，总共不到15分钟。你首先阅读说明，然后做小册子里两面纸上的50道题时控制和记时。候选人的测试可以用记分键评分：候选人的分数由回答正确的问题数组成。然后你可以将候选人的得分与建议的各职业最低得分（图5—11）相比较，确定候选人是否达到了所申请工作的最低可接受分数。

这种测试对于帮助界定是否胜任工作很有用。但是，你必须谨慎不要误用。例如，过去一些雇主设置没有必要的高分数线，这实际上是一种不公平地歧视少数民族群体成员的策略。类似地，在两个都超过了最低分数要求的候选人中选择分数较高者可能既不公平也不明智。还必须记住，能力较低但动机较强者通常要比能力较高但动机较差者工作绩效好。因此，温德历克之类的测试仅在作为广泛的甄选计划的补充时才是有用的。[86]

另一个测试是预测指数。这一测试为大公司所用，但由于它易于实施和解释，因此对小公司同样有价值。预测指数测量与工作相关的个性特征、动机和行为，尤其是支配性（从顺从到妄自尊大）、外向性（从离群与喜欢社交）、坚韧性（从易变到冷漠）以及避免过错（从草率到追求完善）。预测指数测验本身共有两面性，候选人或在职雇员可选择最能描述他们自己的词（例如“有帮助的”或“坚持的”）；然后你可以利用评分模板在你的办公室里轻松地给出分数。

预测指数测试提供关于候选人的有价值的信息。例如，对于一个需要努力关注细节的工作，你可能要对评定靠近粗心一极的候选人思考再三。对于一个极其令人厌烦的工作，你毫无疑问会倾向于更富有耐性的候选人。每位参加预测指数测试的候选人可能都有自己独特的反应模式。但是，预测指数测试包括15个标准模式，这15个标准模式是你能看到的许多其他模式的典型。例如，“社会利益”模式代表那些不自私、友善、劝导、忍耐和相当谦逊的人。

计算机化的测试方案对小企业也特别有益。例如，当雇佣机构帮助那些主要依靠非正式打字和归档测试的小雇主时，更好的方法是采用诸如评价系统公

职　位	在 12 分钟内正确回答的题数
行政人员	30
工程技术人员	29
会计人员	28
程序员	28
主管人/经理	27
管理实习生	27
地区代表（销售）	26
销售员	26
秘书	25
会计事务员	25
抄写员	25
速记员	24
银行高级出纳员	24
簿记员	24
工头	24
绘图员	23
接待员	23
办公人员（总务）	23
线务员（公用设施）	22
出纳员	22
打字员	21
文书	21
打孔操作员	20
警察（巡警）	20
熟练交易员	20
档案员	19
维修人员	18
电话操作员	18
一般体力劳动者	17
工厂工人（一般）	17
劳动力（熟练）	17
劳动力（非熟练）	16
护理助手	15
看门人	8

图 5—11　各类职业的冯得利克人员测试最低得分

司（Assessment Systems Corp.）出版的明尼苏达文书评价测试组（Minnesota Clerical Assessment Battery）之类的测试方案。这一测试方案可在微机上运作。它包括打字测试、校对测试、归档测试、商业词汇测试、商业数学测试以及文

书知识测试。它对于评价各种办公室工作知识和技能都有用，这些工作包括秘书、打字员、记账员以及档案员。由于该方案已计算机化，其执行和评分很容易，而且每一测验可以通过改编以适合特定申请职位的要求。[87]

本章回顾

□ 小结

1. 本章讨论了甄别和选拔工作候选人的几种技术；第一项是测试。

2. 测试效度回答“测试测量什么”这一问题，我们讨论了效标效度和内容效度。

3. 心理学家使用的信度这一术语总是意味着一致性。测量信度的方法之一是在不同的时间对同样人实施同样（等值）的测试。或者你可以强调“内部一致性”，比较同一测试中大致等值的项目的回答情况。

4. 使用中的人事测试很多，包括智力测试、身体能力测试、成就测试、能力倾向测试、兴趣测试、个性测试。

5. 选拔测试要有效，测试分数应当以一种确定的方式与工作绩效相联系；你必须使测试生效。这涉及五个步骤：(1) 分析工作；(2) 选拔测试；(3) 执行测试；(4) 将测试分数与标准联系起来；(4) 对测试进行交叉验证和重新验证。

6. 根据公平权利法律规定，雇主可能必须证明测试能预测候选人工作成功或失败。这通常要进行预测验证研究，虽然其他验证方法也可接受。

7. 基本的测量准则包括：(1) 把测试视为补充；(2) 使测试有效化；(3) 分析所有当前的雇佣和晋升政策；(4) 小心某些测试；(5) 利用持照心理学家；(6) 维持良好的测试环境。

8. 工作样本选择技术基于这样一个假设：过去的工作表现是未来绩效的最佳预测指标。这里，你用候选人在同样（或非常类似）的工作中的实际绩效预测候选人将来的绩效。基本步骤包括：(1) 分析候选人以前的工作经历；(2) 让专家列出招聘职位的任务；(3) 选择关键任务作为工作样本测量单位；(4) 将这些任务分解成步骤；(5) 对求职者进行测试；(6) 将求职者的工作样本分数与求职者工作绩效联系起来。

9. 管理评价中心是第三种甄选工具，它将求职者置于一系列真实的练习中。专家对求职者在练习中的表现进行观察和评价，然后观察求职者回到工作岗位上的表现以检验评价。真实练习包括模拟的企业对策、公文处理练习和小组讨论。

10. 虽然多数人不喜欢给予坏的推荐，多数公司仍然对求职者进行某种形式的推荐书核查。这对发现问题有益，且结构化问卷能提高你得到的回答的有用性。

11. 我们还讨论了其他选拔工具包括测谎器、诚实性测试、笔迹测试以及身体检查。

12. 雇员选拔直接与雇员忠诚有关。你的目标是选拔具有成功地执行工作

的能力和潜力的人。在本章中，我们讨论了各种工具——测试、工作经历、评价中心，这些工具能帮助雇主选拔最有资格的，具有高度献身精神的，具有工作潜力的候选人。下一步就是雇佣并对新雇员进行上岗引导和培训。

□ 关键术语

validity	效度
criterion validity	效标效度
content validity	内容效度
reliability	信度
expectancy chart	期望图表
work samples	工作样本
work sampling technique	工作样本技术
management assessment center	管理评价中心

□ 讨论题

1. 解释什么是信度和效度。它们之间的差异是什么？在什么方面它们是类似的？
2. 解释你怎样对测试进行验证。这一信息如何能有益于经理人员？
3. 写一篇文章，讨论测试的道德和法律问题。
4. 解释你为什么认为公司应当（或不应当）在测试编制方面利用经过特殊训练的持照心理学家来开发人事测试。
5. 解释你将怎样在雇员选拔中运用工作样本技术。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

诚实性测试

詹妮弗和她的父亲需要甄选求职者，詹妮弗父亲认为这是一件既容易又艰难的工作。说它容易，是因为采用约 20 分钟的在职测试就很容易地对两个重要工作（冲压和清污）的求职者进行了甄别。正如詹妮弗指出的那样：“一个人或者知道怎样足够快地冲压衣物，知道怎样使用化学清洁剂和机器；或者他（她）不知道。通过把他们放在工作上进行测试，我们很快就知道了结果。”

但是，另一方面，商店的候选人甄别工作十分艰难，这起因于詹妮弗想甄别的项目的性质。公司面临的两个最关键问题是雇员流动问题和雇员诚实问题。正如以前提到的那样，詹妮弗和她的父亲痛感要采取措施降低雇员流动率。鉴于管理时间和资金被无休止的招募和雇用新雇员所浪费，如果有办法通

过雇员测试和甄选技术来降低流动率，詹妮弗是很想了解的。

詹妮弗和她的父亲更关心的是公司需要采取新措施甄别那些可能有从公司偷盗财物倾向的雇员。

雇员偷盗是卡特洗衣公司的一个严重的问题，而且问题不仅限于处理现金的人。例如，清污工/冲压工经常在没有经理（开始一天的工作）的情况下擅自打开商店，某些人偷盗储备品或顺手牵羊的事件并不鲜见。顺手牵羊是指雇员说服自己的邻居四处收集别人需清洗的衣物，然后利用公司的设备、水、气和电秘密地清洗这些衣物。同样，一个未受监督的雇员（或其监督者）接受了一件一个小时的紧急订单，在清洗完毕将衣物送回顾客并收费后，不开出正确的票据或不登记这笔业务也很常见。当然，钱便流入了个人的口袋而不是放入现金出纳机。

更严重的问题与商店经理和实际处理现金的人有关。杰克·卡特说："你无法相信雇员逃避我们设立的旨在减少雇员偷盗的管理控制的创造力。"作为这种罪恶的创造力的一个例子，杰克讲了下面的故事："为了减少雇员偷盗的现金数量，我在所有现金出纳机前竖起涂上油漆的标牌，标牌上写着：如果你付款时，我们没有给你现金出纳机收据，你的全部订单免费——请拨 962－0734。我用这块标牌的目的是迫使所有处理现金的雇员将进款打入现金出纳机，现金出纳机会对此进行记录以利会计记账。别忘了，如果所有现金都记录在现金出纳机中，那么我们就能更好地处理商店中的偷盗行为，对吧？有一位经理采用了一个恶毒的方法。一天晚上，我进入商店，注意到这位经理使用的现金出纳机看起来不正常，尽管标牌竖在前边。后来发现，每天下午 5 点，当所有其他雇员走后，这个家伙将自己的现金出纳机从藏在储备品下边的盒子里拿出来。顾客进来会注意标牌，也会注意到他把款项记入现金出纳机这个事实。但是，不为我们和顾客所知的是，大约有五个月的时间，每天约有一个小时的销售进入了他的现金出纳机，而不是我们的。我们花了很长时间才发现商店的现金到哪儿去了。"

问题

1. 对所有雇员例行地执行诚实性测试对詹妮弗的公司的有利和不利的方面是什么？
2. 公司能用来甄别盗窃倾向的雇员的其他特殊技术有哪些？
3. 公司应该怎样解雇被抓获偷盗的雇员，当被解雇的雇员到其他公司求职，我们应当用什么程序来处理推荐书核查电话？

小案例

严格的甄选

每个知道马克·罗森的人，都知道他是一个甄别求职者非常严格的雇主。他的公司位于东北部的一个大城市，向富裕的客户提供财务计划建议；与此相关，它还向个人和工商企业出售保险和建立退休金计划。公司的客户包括从医生和律师等职业人员到工商企业主，这些客户在财务上十分精明且工作繁忙。他们希望公司以明确迅速的方式提供准确的建议。

马克·罗森经常被描述为有些专制。对雇佣选拔的关注导致他对如何甄别候选人十分谨

慎。他的一些甄别技术可能无可指责。例如，他要求求职者提供其曾经工作过的每一个企业中的至少5个共事者的姓名和电话作为查询对象。随后的推荐书核查耗时但有效。

另一方面，考虑到最近的立法，包括1991年的《公民权利法》和《美国残疾人法》，他的其他一些甄选方法可能有争议。他要求所有求职者参加一个他在一家办公用品商店目录册上发现的诚实性测试。此外，为了甄别出那些他称为"潜在的不受欢迎者"，核查每位可能的求职者信誉史和工人赔偿史是极端重要的。不为求职者所知的是，他还对每位求职者进行信誉核查，并请公司核查每位工人的赔偿和交通违章史。

问题：

1. 罗森公司目前采用的甄选方法会给他带来什么具体的法律问题？你建议采取什么步骤消除这些问题？
2. 就你对罗森公司业务的了解，写一个你将向该公司推荐的说明雇员测试和选拔方案的两项建议。如果有的话，你要简单介绍一下你建议的测试种类和你将会问的申请表问题，以及其他包括药物甄别和推荐书核查在内的技术。

附录　测试中的几个特殊问题

□ 信度

前面已讨论过，信度是测试或任何测量的一个特征，它说明测试的一致性程度。如果测试或测量没有随机误差，那么就是一致的和可靠的。例如，假定我们有一个测量机械能力倾向的测试，我们把它作为选拔程序的一部分来评估求职者。在测量学理论中，每个人都被认为有一定量的机械能力，这个量称为这个人的概念（理论）真分数。这个人的测试分数不仅仅包括真分数，还包括会引起所得分数偏离真分效的测验情境的任何其他方面。这些其他方面被认为是随机的，并且因此会在真分数的具体值方面引入不确定因素。换句话说，所得分数 X 由两部分组成：(1) 真分数 t；(2) 随机误差分数 e，或 $X=t+e$。导致 e 的误差源包括受训者参加测验时的感觉（好的一天或坏的一天），诸如噪音、温度、通风、光照等环境因素变量，诸如说明不清、记时不准等实施测试的程序。即使真分数 t 不变，这些因素和许多其他因素也会使对同一个人进行的重复性测量的所得分数发生变化。从上面可以得出，X 与 t 间的一致程度是影响测量的随机误差减少的一个指示器。相关系数 Rxt（其值在0～1.00之间）通常被用来衡量信度，Rxt 为0说明 X 仅仅是随机数字，Rxt 为1说明 X 完全不受随机误差影响。可以证明信度系数，也就是 t 与 X 间的相关关系，测试分数方差与真分数方差的百分比，或者 $r_{xt}=\frac{\sigma_t^2}{\sigma_x^2}$。

虽然真分数不能直接观察，信度系数可以从观察到的 X 分数中估计出来。从根本上讲，每一种方法要求至少两次对同一个人实施同一个测试。两次测试的相关会产生对测试信度的

估计。注意这样一个事实很重要：用来估计信度的方法决定了什么样的偏差被视为随机误差。例如，如果在某一次测试中采取的是复本测试，与环境（温度、噪音等）、个体和时间变迁（例如学习）等相联系的随机误差如果没有被消除的话，也会减至最小。另一方面，产生了另一种误差源——复本之间的项目内容或问题的差异被视为误差源。

信度系数除了表明所得分数据的一致性或可靠性程度外，还有另一个重要应用，它能被用来估计一个观察到的分数中的误差量。测量的标准误差（*SEM*）可以通过以下公式计算：$SEM=S_x=\sqrt{1-r_{xx}}$，其中 Sx 是测验分数标准差，r_{xx}是信度系数（注：r_{xx}是 r_{xt}的估计值）。所得分数加上或减去 *SEM* 或 *SEM* 的倍数可用来估计个体的真分数范围。例如，一群受测者所得分的标准差为 10，测验信度为 0.80，则 $SEM=10\sqrt{1-0.80}=4.47$。一个得分为 35 的个体的真分数就在 $X\pm1.96SEM$ 或 26～44 之间，置信度为 95%，计算假定真分数呈正态分布。

□ 效度

为了表示测验的精确程度，最常用的方法是计算重要效标的测验效度系数。效度系数是测试分数（预测因子）与效标分数的相关程度。在预测验证方法中，我们对求职者进行测试，其方法可能是面试、申请表信息、介绍书核查甚至其他测试。随后，对于雇用的求职者，我们可以得到其效标分数，然后计算测试分数与效标分数间的相关。

计算效度系数的第一步是在散点图中列出每位雇员的预测因子分数和效标分数，如图 5—12 所示。每个点的横纵坐标值表示每个人的预测因子分数和效标分数。放大的点表明个体在测试时的预测因子分数是 10，主管对个体的工作绩效进行评价时效标分数是 20。在这个散点图中，大体上来讲，预测因子分数高的人其效标分数亦高；反之亦然。请注意对于每一个预测因子分数，都有一个效标分数范围。试比较图 5—12 和图 5—13，图 5—13 的效标分数与预测因子分数之间没有任何对应关系。根据图 5—13，你可以说任何预测因子的平均效标分数都是相等的，而不论预测因子分数高低。

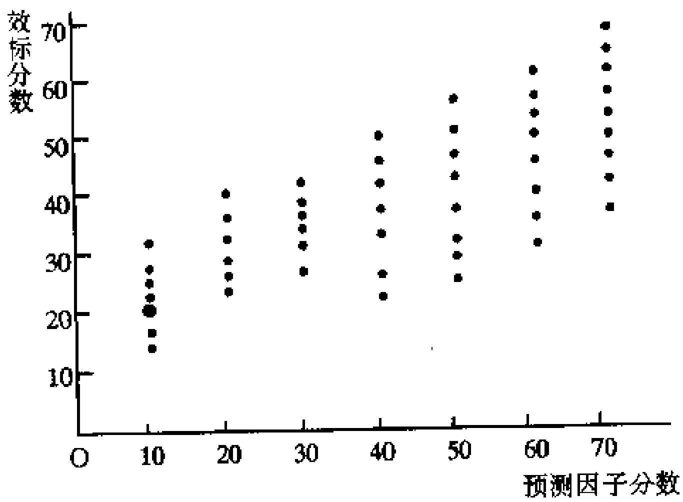


图 5—12　预测因子分数

虽然考察散点图可以告诉我们预测因子分数和效标分数之间存在一种关系，这种关系的程度却可以通过皮尔逊乘矩相关（Pearson product-moment correlation）或人事选拔中称为效度系数的技术精确地予以确定。在本例中，预测因子和效标分数都假定采用定距量表（in-

terval scales）进行衡量。在其他类型的采用定类量表的测量中，例如效标仅仅是关于雇员是否达到标准的一个判断，即一个两分量表（two-point scale），可以计算诸如 Φ 或双列相关（biserial）等其他类型的效度系数。

效度系数提供两类重要信息：第一，它表明关系方向的正负性。正关系（如图 5—12）表示随着预测因子分数增加，效标分数也增加；当预测因子分数增加而效标分数减少时，就存在负关系。第二，效度系数大小表明预测因子和效标之间关系的程度。由于是相关，效度系数可能范围是 −1～+1。越靠近 +1 或 −1，相关关系越强。必须对效度系数进行统计显著性检验，确定显著性数值是否足够大，而不仅仅是偶然事件所引起的结果。若效度系数不具有统计显著性，预测因子就不能被认为对效标是有效的。在图 5—12 中，效度系数是 0.40，雇员样本数为 50。这一相关的统计检验可以用以下公式计算：

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

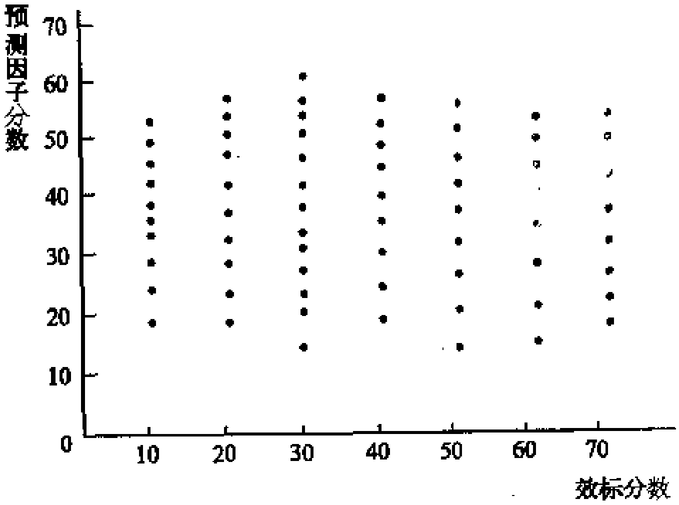


图 5—13　效标分数

这里，r 是效度系数；n 是计算效度系数的样本大小。本例的结论是，相关系数 0.40 只有不到 5%的可能是偶然发生的，因此，在预测因于分数和效标分数之间可能存在真实的关系。

效度系数可解释为，与依据效标分数选拔个体相比，通过测试选拔个体带来的效标分数改进的百分比。这意味着，若所有求职者被雇用，并且在效标分数取得后保留最好的 50 人，一个效度系数为 0.40 的测试会已经选拔了那些效标绩效为最好的 50 人中 40%的雇员。换句话说，选拔工具的有效性直接并且线性地与它的效度有关。

□ 测验的不公平问题

考虑所有求职者时，测试可能是有效的，但仍然会不公平地歧视次级求职者群体。因此，假定对 100 名求职者实施测试，其中 60 名为白人，40 名为黑人。你发现对 100 名求职者而言，测试是有效的。但进一步检查，发现白人有 80%入选，而黑人只有 20%入选。黑人入选比例低这一事实可能会要求雇主提供证明测试没有不公平地歧视黑人证据。雇主可能被要求分别对黑人和白人进行测试验证。

假定雇主分别进行了验证研究，发现测试对黑人和白人都是有效的。那么即使测验导致

黑人中的被拒绝比例高于白人中被拒绝的比例，测试在法律上仍是可接受的。虽然测试确实“歧视”了白人和黑人求职者，但测试并没有不公正地这样做，因为测试对两个群体都是有效的（它预测了工作绩效）。

但是，以下情况有时也会发生：虽然测试分数是工作绩效的有效预测因子，一个群体的成员的得分总是一致地高于（或低于）另一个群体成员的得分，因此更可能被雇用。例如，假定雇主决定雇用那些以“好”的方式执行工作的候选人（相当于主管绩效评价中的70～80一级）。进一步假定分别对白人和黑人进行了测试验证，发现测试对两个群体均有效。但是，非白人测验分数为60者趋向于得到“好”这一在职绩效评定等级，而白人测试分数为80的才趋向于取得“好”这一绩效评定等级。

如果雇主决定以较高的分数（80）作为录取分数，那么被雇用的多数是白人，因为相对较少的非白人（60分对他们已是高分）能取得高达80的分数（例如，非白人可能阅读不如白人，因此测试比白人差，但一旦到了工作岗位，得分为60的非白人将与得分80的白人工作得一样好）。

这种情形可能是对非白人的不公平的歧视。当同样具有成功执行工作的可能的个人没有同样被雇用的可能时，不公平的歧视就存在了。在本例中，得分60的非白人和得分80的白人都有相同的成为好的工作者的可能。但是，由于雇主选择较高的分（80）作为录取分数，结果主要是白人被录用，因此不公平地歧视了那些得分60，但与得分80的白人具有成为好雇员的同样可能性的非白人。

这有两层含义：首先，只要可能，雇主应当同时对少数民族和非少数民族实行测试验证，确保测试对每一个群体有效，并弄清是否需要对每一群体规定不同的录取分数。[88]第二，雇主可以对不同群体采用不同的录取分数（例如白人80分，黑人60分），只要每一录取分数对应的在职工作绩效水平相同就行。[89]

另一方面，你的研究可能表明测试对白人和黑人都有效。因此，即使测试有负面影响，测试仍采用基于业务需要（工作关联）的标准。

图5—14说明了这一点。注意测试对两个群体的总体有效，对次级群体也有效，因为（虽然多数少数民族候选人被拒绝）他们被正确地判定为可能的工作不成功者。

一旦对求职群体进行了分析，可以发现测试对白人和黑人都有效。因此，虽然测试有负面影响，测试只采用基于业务需要的标准。

对次级群体进行分析后发现，测试对白人和黑人都有效。因此，虽然存在负面影响，测试采用基本业务（工作关联）需要的标准。

□ 效度探索的方方面面

遗憾的是，事情总是不像看起来那么简单，测试的验证也是这样。我们早先规定的五步过程简单且实际。但是，你还必须注意和考虑这样一些因素，它们使得你在得出你想要采用的测试的效度结果之前的探索过程变得复杂。

第一个因素是采用什么效标。简单地说，所谓的“效标问题”的中心是不同的测量工作绩效的方法，例如上级评定、产量以及工作样本等，是否会得出同一测试的不同效度结果。[90]基本上讲，这里的问题是，当使用不同的效标时，得到的相关系数间会有差异。换句话说，当将测试分数与一个效标（可能是上级评定）进行关联时，测试有一个相关系数，将测试分数与第二个或其他效标（或许是产量）进行关联时，测试可能有一个相当不同的相关系数。这显然要求我们在选用效标时要小心。我们还必须注意分析预测因子和每一效标之间

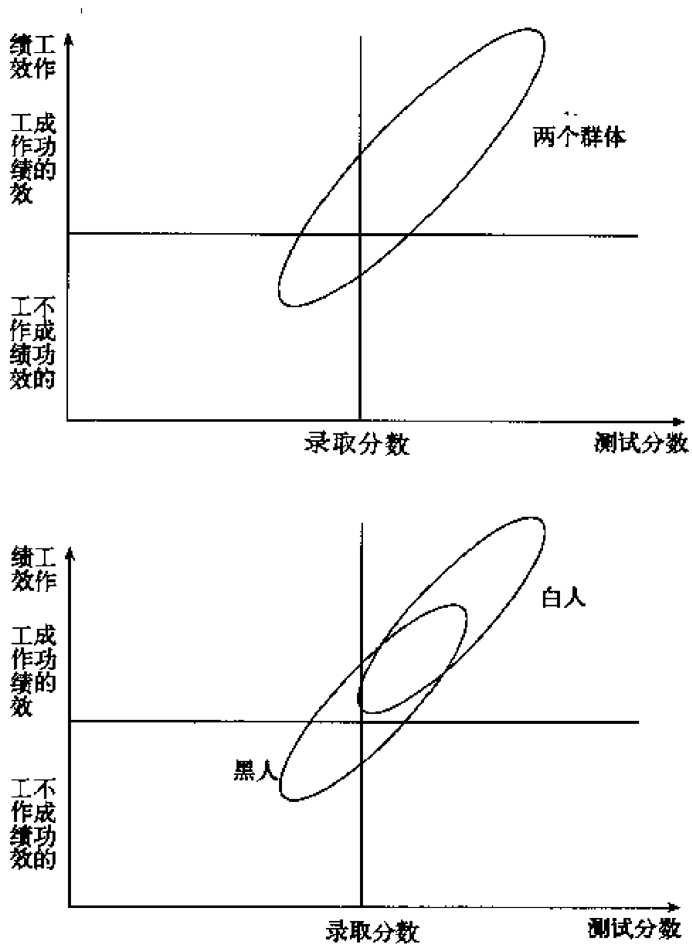


图 5—14 对次级群体进行测验有效化

的相关关系，以确定为什么（如果有的话）存在差异。

第二个问题已经被人们从“摆脱效度系数的迷惑”的角度进行了说明。这基本上是指以下事实：由于至少两个原因，在许多情况下，将测试效度建立在预测因子和效标的一个相关系数的基础上可能有缺陷。[91]原因之一是，人们日益意识到，一个双变量相关实际上是无法解释的。[92]例如，你知道一个相关系数本身并不能说明原因和结果，因此（举一个有些过头的例子），吸烟和癌症的相关（烟草行业将会争辩）并不必然证明吸烟导致癌症；它也许仅仅反映其他未测量因素（如情绪紧张）同时导致了吸烟和癌症相关这个事实。

“摆脱效度系数的迷惑”的其他原因是效标本身可能不可靠。特别是，相关（效度）系数可能因为效标不可靠（例如随意的绩效评价），或其他效标应当被使用而被认为有问题。（今天，这些问题在后分析和效度泛化领域里得到研究。）例如，人们会提出，在测试分数和效标的整个范围内，效度和系数的有效性有多大。因此，测试可能对预测高绩效者的工作表现有效，并因此（除非研究者非常仔细）产生一个高效度系数和一个明显有效的测试。但问题是，这个明显的效度不能推广至较低的测试分数范围。例如，我们结果可能发现，由于某种原因，测试分数与某一范围的绩效（或某一范围的分数）高度相关，但在其他范围则不然。[93]在任何情况下，最后的要点是，进行效度研究的人必须更加谨慎。[94]

[本章注释]

[1] Frank Schmidt and others, "Impact of Valid Selection Procedures on Workforce Productivity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64 (December 1979), pp.609～626. See also Robert M. Guion, "Changing Views for Personnel Selection Research," *Personnel Psychology*, Vol. 40, No.2 (Summer 1987), pp. 199～213.

[2] Robert E. Sibson, "The High Cost of Hiring," *Nation's Business*, February 1975, p.85.

[3] Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, September 10, 1987, p.295.

[4] Ann Marie Ryan and Marja Lasek, "Negligent Hiring and Defamation: Areas of Liability Related to Pre-Employment Inquiries," *Personnel Psychology*, Vol. 44, No.2 (Summer 1991), pp.293～319.

[5] Ibid., p.302.

[6] Ibid.

[7] Leona Tyler, *Tests and Measurements* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971), p.25. More technically, "Validity refers to the degree of confidence one can have in inferences drawn from scores, considering the whole process by which the scores are obtained. Stated differently, validity refers to the confidence one has in the meaning attached to scores." (See Guion, "Changing Views for Personnel Selection Research," p.208.)

[8] Strictly speaking, a third way to demonstrate a test's validity is *construct validity*. A construct is a trait such as intelligence. Therefore, to take a simple example, if intelligence is important to the position of engineer, a test that measures intelligence would have construct validity for that position. To prove construct validity, an employer has to prove that the test actually measures the construct *and* that the construct is in turn required for the job. Federal agency guidelines make it difficult to prove construct validity, however, and as a result few employers use this approach as a means of satisfying the federal guidelines. See James Ledvinka, *Federal Regulation of Personnel and Human Resource Management* (Boston: Kent, 1982), p.113.

[9] Bureau of National Affairs, *Primer of Equal Employment Opportunity* (Washington. D.C.: BNA, 1978), p.18. In practice, proving in court the criterion-related validity of paper-and-pencil tests has been difficult.

[10] Ledvinka, *Federal Regulations*, p.111.

[11] Anne Anastasi, *Psychological Patterns* (New York: Macmillan, 1968), reprinted in W. Clay Hamner and Frank Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel* (Chicago St. Claire Press, 1974), pp.102～109. Discussion of reliability based on Marvin Dunnette, *Personnel Selection and Placement* (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company Inc., 1966), pp.29～30.

[12] Calvin Hoffman, Bary Nathan, and Lisa Holden, "A Comparison of Validation Criteria: Objective versus subjective Performance Measures and Self-versus Supervisory Ratings," *Personnel Psychology*, Vol. 44 (1991), pp.601～619.

[13] Based on J. Tiffin and E. J. McCormick, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965) pp. 104～105;; C.H. Lawshe and M.J. Balma, Principles of *Personnel Testing*, 2nd ed. (New York: McGraw Hill 1966).

[14] Experts sometimes have to develop separate expectancy charts and cutting points for minorities and nonminorities if the validation studies indicate that high performers from either group (minority or nonminority) score lower from higher) on the test. See our discussion of differential validity in the appendix to this chapter. For a good discussion of how to evaluate a selection test, see Raymond Berger and Donna Tucker, "How to Eval-

uate a Selection Test" *Personnel Journal*, Vol. 66, No.6 (February 1987), pp.88—91.

[15] See, for example, Floyd L. Ruch. "The Impact on Employment Procedures of the Supreme Court Decision in the Duke Power Case," *Personnel Journal*, Vol. 50, No.4 (October 1971), pp.777～783; Hubert Field, Gerald Bagley and Susan Bagley, "Employment Test Validation for Minority and Non－minority Production Workers," *Personnel Psychology*, Vol. 30, No.1 (Spring 1977), pp.37～46. Ledvinka, Federal Regulations, p.110.

[16] See Ruch, "The Impact on Employment Procedures," pp.777～783, in Hamner and Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, pp.117～123; Dale Beach, *Personnel* (New York: Macmillan, 1970); Field, Bagley, and Bagley, "Employing Test Validation for Minority and Nonminority Production Workers," pp.37～46; M. K. Distefano, Jt, Margaret Pryer, and Stella Craig, "Predictive Validity of General Ability Tests with Black and White Psychiatric Attendants," *Personnel Psychology*, Vol. 29, No.2 (Summer 1976). Also, See the Winter 1976 issue of *Personnel Psychology*, Vol. 2, No.4. See also James Norborg, "A Warning Regarding the Simplified Approach to the Evaluation of Test Fairness and Employee Selection Procedures," *Personnel Psychology*, Vol. 37, No.3 (Autumn 1984), pp.483～486; Charles Johnson, Lawrence Messe, and William Crano, "Predicting Job Performance of Low Income Workers: The Work Opinion Questionnaire," *Personnel Psychology*, Vol. 37, No.2 (Summer 1984), pp.291～299; Frank Schmidt, Benjamin Ocasio, Joseph Hillery, and John Hunter, "Further Within-Setting Empirical Tests of the Situational Specificity Hypothesis in Personnel Selection." *Personnel* (*Psychology*), Vol. 38, No.3 (Autumn 1985), pp.509～524.

[17] Prentice Hall, "PH/ASPA Survey: Employee Testing Procedures—Where Are They Headed?" *Personnel Management*: *Policies and Practices*, April 22, 1975. described in James Ledvinka and Lyle Schoenfeldt. "Legal Developments in Employment Testing: Albemarle," *Personnel Psychology*, Vol. 31. No.1 (Spring 1978), p.9.

[18] Ledvinka and Schoenfeldt, "Legal Developments," p.9.

[19] Ledvinka, *Federal Regulations*, p.109.

[20] Douglas Baker and David Terpstra, "Employee Selection: Must Every Job Test Be Validated?" *Personnel Journal*, Vol. 61 (August 1982), pp.602～605.

[21] This is based on Marilyn Quaintance, "Test Security: Foundations of Public Merit Systems." *Personnel Psychology*, Vol. 33, No.1 (Spring 1980), pp.25～32.

[22] William Roskind. "DECO Versus NLRB, and the Consequences of Open Testing in Industry," *Personnel Psychology*, Vol. 33, No.1 (Spring 1980), pp.3～9; and *James* Ledvinka, Val Markos, and Robert Ladd, "Long－Range Impact of 'Fair Selection' Standards on Minority Employment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No.1 (February 1982), pp.18～36.

[23] Susan Mendelsohn and Katheryn Morrison, "The Right to Privacy at the Work Place," Part 1: "Employee Searchers," *Personnel*, July 1988, p.20.

[24] Wayne Outten and Noah A. Kinigstein, *The Rights of Employees* (New York: Bantam Books, 1984), pp.53～54.

[25] Mendelson and Morrisohn, "The Right to Privacy in the Work Place," p.22.

[26] Outten and Kinigstein, *The Rights of Employees*, pp.54～55.

[27] Ibid., p.55.

[28] *Kehr v. Consolidated Freightways of Delaware*, Docket No. 86－2126, July 15, 1987, U. S. Seventh Circuit Court of Appeals. Discussed in Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, October 16, 1987,

p.165.

[29] For a discussion of these see Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, October 16, 1987, pp.165～166.

[30] Except as noted, this is based largely on Laurence Siegel and Irving Lane, *Personnel and Organizational Psychology* (Homewood, IL: Irwin. 1982), pp.170～185. See also Tyler, *Tests and Measurements*, pp.38～79, *and Lawshe and Balma*, Principles of Personnel Testing, pp.83～160.

[31] See, for example, Richard Reilly, Sheldon Zedeck, and Mary Tenopyr, "Validity and Fairness of Physical Ability Tests for Predicting Performance in Craft Jobs," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, No.3 (June 1970), pp.262～274. See also Barten Daniel, "Strength and Endurance Testing," *Personnel Journal*, June 1987, pp.112～122.

[32] If you read note 8, you will see that this approach calls for construct validation which, as was pointed out, is extremely difficult to demonstrate.

[33] Murray R. Barrick and Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 44. No.1. Spring 1991. pp.1～26.

[34] Robert Tett, Douglas Jackson, and Mitchell Rothstein, "Personality Measures as Predictors of Job Performance: A Meta-Analystic Review." *Personnel Psychology*, Vol. 44 (1991), p.732.

[35] Ibid.

[36] For a study describing how matching (1) task and working condition preferences of applicants with (2) actual job and working conditions can be achieved, see Ronald Ash, Edward Levine, and Steven Edgell, "Study of a Matching Approacb: The Impact of Ethnicity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, No.1 (February 1979), pp.35～41. For a discussion of how a standard clerical test can be used to screen applicants who will have to use video displays, see Edward Silver and Corwin Bennett, "Modification of the Minnesota Clerical Test to Predict Performance on Video Display Terminals," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72. No.1 (February 1987), pp.153～155.

[37] Emma D. Dunnette and W. D. Borman, "Personnel Selection and Classification Systems," *Annual Review of Psychology*, Vol. 30 (1979), pp.477～525, quoted in Siegel and Lane, Personnel and Organizational Psychology, pp.182～183.

[38] Paul Wernamont and John T. Campbell, "Signs, Samples, and Criteria," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52 (1968), pp.372～376; James Campion, "Work Sampling for Personnel Selection," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56 (1972), pp.40～44, reprinted in Hamner and Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, pp.168～180; Sidney Gael. Donald Grant, and Richard Ritchie, "Employment Test Validation for Minority and Nonminority Clerks With Work Sample Criteria," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No.4 (August 1974); Frank Sehmidt and others, "Job Sample vs. Paper and Pencil Trades and Technical Test: Adverse Impact and Examinee Attitudes," *Personnel Psychology*, Vol. 30, No.7 (Summer 1977), pp.187～198.

[39] See. for example, George Burgnoli, James Campion, and Jeffrey Bisen, "Racial Bias in the Use of Work Samples for Personnel Selection," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, No.2 (April 1979), pp.119～123.

[40] Siegel and Lane, *Personnel and Organizational Psychology*, pp.182～183.

[41] Ann Howard, "An Assessment of Assessment Centers," *Academy of Management Journal*, Vol. 17 (1974), pp.115～134; see also Louis Olivas, "Using Assessment Centers for Individnal and Organizational Davelopment," *Personnel*, Vol. 57 (May－June 1980), pp.63～67.

[42] *Development Dimensions, Inc.*, 1977—1978 *Catalog*. (Pittsburgh: Development Dimensions Press, 1977), discussed in Wayne F. Cascio and Val Silbey, "Utility of the Assessment Center as a Selection Device," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, No. 4 (April 1979), pp.107~118.

[43] See, for example, Larry Alexander, "An Exploratory Study of the Utilization of Assessment Center Results," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 1 (March 1970), pp.152~157.

[44] Steven Norton, "The Empirical and Content Validity of Assessment Centers Versus Traditional Methods of Predicting Management Success," *Academy of Management Review*, Vol. 20 (July 1977), pp.442~453. Interestingly, a recent review concludes that assessment centers do predict managerial success, but after an extensive review, "we also assert that we do not know why they work." Richard Klimoski and Mary Brickner, "Why Do Assessment Centers Work? The Puzzle of Assessment Center Validity," *Personnel Psychology*, Vol. 40, No. 2 (Summer 1987), pp.243~260.

[45] John Hinrichs, "An Eight Year Follow-up of a Management Assessment Center," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 5 (October 1978), pp.596~601.

[46] Cascio and Silbey, "Utility of the Assessment Center as a Selection Device." See also Paul R. Sackett, "Assessment Centers and Content Validity: Some Neglected Issues," *Personnel Psychology*, Vol. 40 (Spring 1987), pp.13~26.

[47] David Groce, "A Behavioral Consistency Approach to Decision Making in Employment Selection," *Personnel Psychology*, Vol. 34, No. 1 (Spring 1981), pp.55~64.

[48] Donald Brush and Lyle Schoenfeldt, "Identifying Managerial Potential: An Alternative Assessment Center," *Personnel*, Vol. 57 (May—June 1980), pp.72~73.

[49] Arthur Cosiegel, "The Miniature Job Training and Evaluation Approach: Traditional Findings," *Personnel Psychology*, Vol. 36, No. 1 (Spring 1983), pp.41~56.

[50] See, for example, George Beason and John Belt, "Verifying the Job Applicant's Background," *Personnel Administration*, November—December 1974, pp.29~32; Bureau of National Affairs, "Selection Procedures and Personnel Records," *Personnel Policies Forum*, No. 114 (September 1976), p.4. See also Paul Sackett and Michael M. Harris, "Honesty Testing for Personnel Selection: A Review and Critique," *Personnel Psychology*, Vol. 37, No.2 (Summer 1985), pp.221~245.

[51] For additional information see Lawrence E. Dube, Jr., "Employment References and the Law," *Personnel Journal*, Vol. 65, No.2 (February 1986), pp.87~91.

[52] Thomas von der Embse and Rodney Wyse, "Those Reference Letters: How Useful Are They?" *Personnel*, Vol. 62, No.1 (January 1985), pp.42~46.

[53] Tiffin and McCormick, *Industrial Psychology*, pp.78~79.

[54] See Howard M. Fischer, "Select the Right Executive," *Personnel Journal* (April 1989), pp.110~114.

[55] James Bell, James Castagnera, and Jane Patterson Yong, "Employment References: Do you Know the Law?" *Personnel Journal*, Vol. 63, No.2 (February 1984), pp.32~36. In order to demonstrate defamation, several elements must be present: (a) the defamatory statement must have been communicated to another party; (b) the statement must be a false statement of fact; (c) injury to reputation must have occurred; and (d) the employer must not be protected under qualified or absolute privilege. For a discussion see Ryan and Lasek, "Negligent Hiring and Defamation." p.307.

[56] This is based on SKRSC Update, May—June 1985, Schachter, Kristoff, Ross, Sprague, and Curialle, California Street, San Francisco, CA.

[57] This is based largely on Jeffrey M. Hahn, "Pre-Employment Information Services: Employers Beware?"

Employee Relations Law Journal, Vol. 17. No.1 (Summer 1991), pp.45~69.

[58] Ibid., p.50.

[59] Ibid., p.53.

[60] Ibid., p.51.

[61] Based in part on Ibid., pp.64~66.

[62] James Frierson, "New Polygraph Tests Limits," *Personnel Journal* (December 1988), pp.84~89.

[63] See Bureau of National Affairs, "Polygraph Law Parameters Outlined," *Bulletin to Management*, July 30, 1992, p.234.

[64] For additional detail on the legal aspects of polygraph testing, see Robert Faley, "Legal Issues Concerning Polygraph Testing in the Public Sector," *Public Personnel Management*, Vol. 19, No. 4 (Winter 1990) pp.365~379.

[65] John Jones and William Terris, "Post-Polygraph Selection Techniques," *Recruitment Today* (May-June 1989), pp.25~31.

[66] Norma Fritz, "In Focus: Honest Answers-Post Polygraph", *Personnel* (April 1989), p.8.

[67] Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, September 10, 1987, p.296.

[68] See, for example, Kevin Murphy, "Detecting Infrequent Deception," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No.4 (November 1987), pp.611~614, for a discussion of the difficulty of using such tests to provide convincing evidence of deception.

[69] These are based on Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, December 29, 1988, pp.222~223. See also Burean of National Affairs, "Divining Integrity Through Interview," *Bulletin to Management*, June 4, 1987, p.184.

[70] This example is based on Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, February 26, 1987, p.65.

[71] See, for example, "Corporate Lie Detectors Under Fire," Business Week, January 13, 1973, For a discussion of how to improve th validity of the polygraph test, see Robert Forman and Clark McCauley, "Validity of a Positive Control Polygraph Test Using the Field to Practice Model," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.4 (Novemher 1986), pp.691~698.

[72] Ulrich Sonnemann, *Handwriting Analysis as a Psychodiagnostic Tool* (New York: Grune & Stratton, 1950), pp.144~145.

[73] Jitendra Sharma and Harsh Vardham, "Graphology: What Handwriting Can Tell You about An Applicant," *Personnel*, Vol. 52, No.2 (March—April 1975), pp.57~63. Note that one recent empirical study resulted in the conclusion that "we find ourselves compelled to conclude that it is graphology, rather than just our small sample of graphologists, that is invalid." These researchers conclude that when graphology does seem to "work," it does so because the graphologist is reading a spontaneously written autobiography of the candidate and is thereby obtaining biographical information about the candidate from that essay. See Gershon Ben-Shakhar, Maya Bar-Hillel, Yoram Bilu, Edor Ben-Abba, and Anat Flug, "Can Graphology Predict Occupational Success? Two Empirical Studies and Some Methodological Ruminations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.4 (November 1986), pp.645~653.

[74] Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1972), pp.12~17, 18.

[75] Mick Haus, "Pre-Employment Physicals and the ADA," *Safety and Health*, February 1992, pp.64~65.

[76] Ian Miners, Nick Nykodym, and Diane Samerdyke Traband, "Put Drug Detection to the Test," *Personnel Journal*, Vol. 66, No.8 (August 1987), pp.191~197.

[77] Eric Rolfe Greenberg, "Workplace Testing: Who's Testing Whom?" *Personnel*, May 1989, pp.39~45.

[78] Chris Berka and Courtney Poignand, "Hair Follicle Testing—An Alternative to Urinalysis for Drug Abuse Screening" *Employee Relations Today*, Winter 1991—1992, pp.405~409.

[79] This is based on Ann M. O'Neill, "Legal Issues Presented by Hair Follicle Testing," *Employee Relations Today*, Winter 1991—1992, pp.411~415.

[80] Ibid., p.411.

[81] Ibid., p.413.

[82] For an additional perspective on drug testing as it applies to public agencies and unions see, for example, Nancy C. O'Neill, "Drug Testing in Public Agencies: Are Personnel Directors Doing Things Right?," *Public Personnel Management*, Vol. 19, No.4 (Winter 1990), pp.391 ~ 397; Michael H. LeRoy, "The Presence of Drug Testing in the Workplace and Union Member Attitudes," *Labor Studies Journal*, Fall 1991, pp.33~42.

[83] Eric Rolfe Greenberg, "Workplace Testing: Results of a New AMA Survey," *Personnel* (April 1988), p.40.

[84] Michael A. McDaniel, "Does Pre-Employment Drug Use Predict on the Job Suitability?" *Personnel Psychology*, Vol. 41, No.4 (Winter 1988), pp.717~729.

[85] These are quoted from Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, May 1, 1987, pp.70~71.

[86] For information about ordering the Wonderlic, contact E.F.Wonderlic and Associates, Inc., 820 Frontage Rd., Northfield, IL 60093. Their phone number is 312-446-8900.

[87] Reach Assessment Systems Corporation at 2233 University Ave., Suite 440, St. Paul, MN 55114, 612-647-9220.

[88] David Robertson, "Update on Testing and Equal Opportunity," *Personnel Journal*, Vol. 56, No.3 (March 1977), reprinted in Craig Schneier and Richard Beatty, *Personnel Administration Today* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978), p.300.

[89] Virginia R. Boehm, "Negro-White Differences in Validity of Employment and Training Selection Procedures: Summary of Research Evidence," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56 (1972), pp.33~39, in Hamner and Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, pp.126~134. See also John Hunter and Frank Schmidt, "Differential and Single Group Validity of Employment Tests by Race: A Critical Analysis of Three Recent Studies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No.1 (1978), pp.1~11. Note that the need for differential test scores is a separate problem from that of *differential validity*. Differential Validity exists when the validity coefficients for two groups are significantly different in a statistical sense. Differential Validity thus refers to the predictive capability of the test for each group. When a test is validated separately for two groups—say, white and nonwhite—it could thus turn out that (1) the test is *differentially valid*, in that the validity coefficients (the correlation between test score and job performance) are different for the two groups, and /or (2) different cutting scores are needed for each group, since using the same cutting score might be unfairly discriminatory to one group. In practice, *differential validity* is generally not a serious problem. Finally, also note that while the need for different cutting scores is an important source of test unfairness, there are other ways to use a test unfairly. One could, for instance (to use an extreme example), give nonminority candidates the test answers ahead of time.

[90] Barry R. Nathan and Ralph A. Alexander, "A Comparison of Criteria for Test Validation: A Meta-analytic Investigation." *Personnel Psychology*, Vol. 41, No.3 (Autumn 1988), pp.517~535.

[91] Guion, "Changing Views for Personnel Selection Research," pp.207~208.

[92] Ibid., p.207.

[93] For a discussion, see David A. Waldman and Bruce J. Avolio, "Homogeneity of Test Validity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No.2 (April 1989), pp.371~374.

[94] For a discussion of how to evaluate psychological tests, see, for example, Robin Inwald, "How to Evaluate Psychological/Honesty Tests," *Personnel Journal*, May 1988, pp.40~46. Dr. Inwald suggests a number of pointers, including beware of tests for which little or no validation research exists; beware of studies that are not based on the prediction model of validation; beware of studies that do not tell you how many people were incorrectly predicted to have job problems; beware of studies (or tests) that claim to successfully predict dangerous, violent, or nonviolent behavior or tendencies because violent behavior "cannot be predicted"; beware of studies that report significant correlations as their evidence of validity (since unusually high correlations would be questionable); beware of studies that use small numbers of participants to predict important job performance outcomes; beware of studies that have not been cross-validated; beware of claims that tests are valid for use with occupational groups for whom validation studies have not yet been conducted; beware of studies based on individuals filling out questionnaires or tests anonymously; beware of studies that have not used real job candidates as subjects for their validation efforts; and beware of tests whose validation studies have been designed, conducted, and published only by the test developer or publishing company without replication by other independent psychological agencies.

6

面试与全面甄选计划的建立

- 面试概述
- 常见的面试错误
- 有效的面试
- 小企业应用
- 培养雇员的献身精神
- 受试者须知
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

本章首先讨论面试类型及面试的优缺点。接着讨论影响面试效果的因素。然后就如何提高面试主试者和被试者的成功率，提出具体的指导。

学完本章后，你应当能够：

●知道面试中可能出现的错误；

●掌握有效的面试技巧。

面试概述

选拔面试是最常用的甄选工具之一。面试给予你亲自评价候选人，并以测试所不能达到的方式提问的机会。面试使你有机会对候选人的热情和智力做出判断，并给你机会评价候选人的主观方面——面部表情、仪表、紧张程度等。面试因此成为一项有效的甄选工具。

面试能否发挥其最大的优势，关键在于主试者本身的素质与能力。如果主试者本身可能很紧张，没有问相关的问题，这会在很大程度上影响面试的效果。

面试的有用性如何？许多早期的研究认为，选拔面试的信度和效度很低。[1]但是，近期的研究表明，面试是一种有效的甄选工具[2]，面试的有用性取决于正确地实施面试的方式。[3]因此，本章将讨论影响面试有效性的因素，以及如何避免面试错误等问题。不过，我们首先要回顾一下面试的基本类型。

□ 面试类型

面试的几种基本类型

非定向面试（nondirective interview）　　在非定向面试中，你可以问你随机想起的问题。面试没有应遵循的特别形式，谈话可以向各个方向展开。作为主试者，可以在一定的工作规范指导下，向每位候选人提出不同的问题。面试通常从同样的问题开始，但面试的非结构化性质允许你根据候选人的最后陈述提问，并走得很远。这使得你在一些关键点上可以进行追踪提问。

定向面试（directive interview）　　在定向（结构化）面试中，你或许使用图 6—1 那样的结构化面试表，按预先确定的问题次序提问。若你浏览一下图 6—1，你会注意到，这种面试表仅仅是一般性指导，并且正如图中所示："所有项目可能并不都适用于每一种情形"。但有了这张面试表，所有主试者在面试提问中便不易遗漏重要的问题。

但是，值得注意的是，这样的表格并不意味着要将提问限制在某一组特定的问题范围内，面没有任何变化性。表格的确提到你可以跳过一些项目，而且，表格留有用于额外问题的空间，你可以补充一些问题，根据情况来制作招募工作的特殊表格。[4]

求职者面试指导*

致主试者：求职者面试指导的目的是帮助进行雇员选拔和配置。若用于某一职位的全体求职者，则可帮助你对求职者进行比较，并且可提供比非结构化面试更客观的信息

因为这是一般性指导，所有项目可能并不都适用于每一种情形。情跳过不适用的项目，加入对特定职位适用的项目。在表格结尾处有加入额外问题的空间

联邦法律禁止在雇用中根据性别、种族、肤色、国别、宗教信仰、残障以及（在多数情况下）年龄进行歧视。多数州也禁止部分或全部上述类型的歧视，还禁止基于婚姻状况或家世的歧视。主试者应当谨慎地避免那些表明雇用决策建立在任何以上因素基础上的问题

一、工作兴趣

姓名__________ **申请职位**____________________

你认为工作（职位）包含什么？____________________

你为什么申情这一工作（职位)？____________________

你为什么具有工作的资格条件？____________________

你的工资要求是多少？____________________

你对我们公司了解些什么？____________________

你为什么要为我们工作？____________________

二、当前工作状况

你现在工作吗？_____是_____否。如果不，你失业多久了？__________你为什么失业？_______

如果你在工作，为什么申情本职位？____________________

你什么时候能开始和我们一起工作？____________________

三、工作经历

(从求职者的当前或最后职位开始往前，所有时期都应当计算。依据求职者的年龄，至少追溯 12 年，军事服务也视为工作）

当前/最后雇主____________地址____________________

就业日期：从________________到________________

当前/最后工作名称____________________

你的职责是什么？____________________

你是否在该公司中一直从事同样的工作？______是______否

如果不是，说明你从事的各种工作，每一工作的就职时间，及担负的主要责任____________

____

你的起薪是多少？__________你现在的收入是多少？__________评语__________

你最后或当前主管的姓名____________________

对于那份工作你最喜欢的是什么方面？____________________

你最不喜欢的是什么方面？____________________

你为什么要离开？____________________

你为什么要立即离开？____________________

主试者评语和观察____________________________

在你从事最后一项工作前你做什么？____________

你在哪里工作？____________________

地点________________工作名称________________

职责____________________

你在该公司一直从事同一工作吗？ ________是________否。如果不是，请描述你所从事的工作、时间及每一项工作担负的责任________________

你的起薪是多少？ ________你离开时的工资是多少？ ________

你最后的主管者的名字________

我们可以和公司联系吗？ ________是________否

你最喜欢在什么地方工作？ ________________

你为什么离开现职？ ________________

你考虑在其他公司工作吗？ ________________

主试者：如果各就业时期之间有间隔，应当向求职者询问间隔问题________________

主试者评语和观察________________

在那家公司工作前你做什么？ ________________

你有什么其他的工作经历？简要地进行说明并解释每一工作的一般职责________________

____

在过去五年里，你是否曾经失业？ ________是________否。为寻找工作你做了什么努力？

____

你具有其他能帮助你胜任本职位的经历和培训吗？解释你在什么地方和怎样获取这一经历或培训的

____

四、教育背景

你接受过哪些能够帮助你从事所申请工作的教育和训练？

____

说明你接受的任何正规教育（如果相关，主试者可用技术培训代替）________________

五、业余活动

业余时间你干什么？ ________兼职工作________竞技运动________娱乐活动________俱乐部________其他________

请说明________________

六、主试者的特别问题

主试者：补充面试中提出的其他问题，留出空间用于作答（注意避免可能被视为歧视的问题）

____

七、个人问题

你愿意迁至新地方吗？ ________是________否

你愿意出差吗？ ________是________否

你愿意出差的最长时间是多少？ ________________

你能够加班吗？ ________________

你怎样看待周末上班？ ________________

自我评价________________

你认为你的优点是什么？ ________________

你认为你的缺点是什么？ ________________

主试者：比较求职者的回答和求职者申请表提供的信息。澄清任何不一致的地方________________

____

在求职者离开前，若主试者尚未提供关于组织和职位空缺的基本信息，主试者应当予以提供。求职者应当得到关于工作地点、工作时数、工资或薪金、报酬类型（薪金或薪金加红利等），以及其他会影响求职者对工作兴趣的信息

八、主试者的印象

对每一特征按1级～4级来评定，1是最高评定，4是最低评定

	1	2	3	4	评　语
个人特征					
个人外貌					
举止、姿态					
讲话					
与主试者的合作					
工作关联特征					
工作经历					
工作知识					
人际关系					
有效性					

九、总体评定

1	2	3	4	5
______很好	______平均以上	______平均	______勉强	______不令人满意
	（很合格）	（合格）	（仅合格）	

评语____

主试者______________日期____________

*1992年版权所有，经芝加哥，伊利诺伊，经达耐尔公司允许改编。

图6—1　结构化面试指导

情境面试

情境面试（situational interview）[5]包含一系列工作关联问题，这些问题有预先确定的明确答案，主试者对所有被试者询问同样的问题。它有些类似定向面试，因为你提的一组问题是预先确定的和结构化了的。但在情境面试中，你还可以问工作关联问题，即在工作分析的基础上制定的问题。问题的可接受的答案由一组主管人员确定，主管人员对求职者对所提工作关联问题的回答进行评定。情境面试帮助你：(1) 事先确定可接受的答案；(2) 取得主试者在答案可接受性方面的一致意见。因此，它使面试更可靠。本章随后将更为全面地说明这一技术。

系列式面试

多数企业要求在做出录用决定前，必须有几个人对求职者进行面试，称为**系列式面试**（serialized or sequential interview）。每一位主试者从自己的角度观察求职者，提不同的问题，并形成对求职者的独立评价意见。

在系列式面试中[6]，每位主试者依据标准评价表对候选人进行评定，然后对每位主试者的评定结果进行综合比较分析，最后做出录用决策。假定这种方式是针对取得令人满意的工作业绩所必需的技能和个人特征的话，与非定向面试相比，定向面试能产生更可靠、更有效的结果。

小组面试

小组面试（panel interview）指由一群（或组）主试者对候选人进行面试。

小组面试有几个优点。普通的面试通常是由每位主试者重复地要求求职者谈论同样的主题。但是,小组面试允许每位主试者从不同侧面提出问题,要求求职者回答,这类似记者在新闻发布会上的提问。因此,与系列式的一对一的面试相比,小组面试能获得更深入更有意义的回答。同时,这种面试会给被试者额外压力。因此,它可能会阻碍那些可以在一对一面试中获得的信息。小组面试的一种变体是“集体面试”,即由面试小组同时对几位候选人进行面试。面试小组提出一个需解决的问题,然后不采取行动,而是观察哪位候选人首先提出答案。

压力面试

压力面试（stress interview）的目标是确定求职者将如何对工作上的压力做出反应。要使用压力面试，你应当能足够熟练地运用它，并确信压力的确是工作的一个重要特征。

在典型的压力面试中，主试者提出一系列直率（通常是不礼貌）的问题，置被试者于防御境地，使之感到不舒服。主试者通常寻找被试者在回答问题时的破绽，在找到破绽后，主试者就集中对破绽提问，希望借此使被试者失去镇定。因此，当一位顾客关系经理职位候选人有礼貌地提到她在过去两年里从事了四项工作时，主试者可能告诉她，频繁的工作变换反映了不负责任和不成熟的行为。若求职者对工作变换为什么是必要的做出合理的解释，就可以开始其他话题。相反，若求职者表示出愤怒和不信任，就可以将它看做是在压力环境下承受力弱的表现。

压力面试有它的优缺点：一方面，它是界定高度敏感和可能对温和的批评做出过度反应（愤怒和辱骂）的求职者的良好方法；另一方面，使用压力面试的主试者应当确信厚脸皮和应付压力的能力是工作之需要。主试者还需具备控制面试（如被试者歇斯底里）的技能。

评价面试

在本章，我们强调选拔面试。但是，在其他情况下，也需要面试，最常见的是绩效评价之后的**评价面试**（appraisal interview）。在绩效评价之后，主管者和下属通常要在一起讨论对后者的评定及补救措施。本章的许多概念和技术适用于评价面试。但是，对评价面试的全面论述将在本书第 10 章进行。

计算机在面试中的应用

计算机辅助面试

计算机辅助面试按模型化和结构化面试原则建立。其基本思想是向求职者展示一系列有关他（她）的背景、经历、教育、技能、知识和工作态度的问题，这些问题与求职者申请的具体工作有关。①问题采用多项选择形式，每次一个问题，求职者通过键盘敲入屏幕上的问题的答案。下面是零售商店某工作求职者面试问题样例②：

你申请兼职还是全职工作？

（1）兼职（每周少于40小时）；

（2）全职（每周40小时）；

（3）任何可获得的工作。

你所申请职位可能要求你搬重达25磅～30磅的盒子。这对你是一个问题吗？

（1）毫无疑问是个问题；

（2）可能是个问题；

（3）不成为问题。

你是否曾经从事过直接与顾客打交道的工作？

（1）是；

（2）否；

（3）如果是……

你的主管者如何评定你的顾客服务技能？

（1）优秀；

（2）平均以上；

（3）平均水平；

（4）平均以下；

（5）很差。

注意最后一个问题只有在求职者对前一个问题回答"是"时，才能提出。

计算机辅助面试通常在面对面的面试之前进行，且作为后者的补充。计算机辅助面试之后，计算机打印出一份报告，列出所有面试问题和求职者的回答，以及后续评语和问题，例如"请给出例子说明为什么你的主管者将你的顾客服务技能评定为'优'。典型的计算机辅助面试有100道问题，在20分钟内完成。

计算机辅助面试有许多优点：它具有追踪细节的能力，使得我们可以像在面对面的面试中那样追踪询问一些问题；我们因此可以在没有主试者的情况下快速获取许多信息。我们在本章后面将讨论的几个面对面的面试中的问题（例如根据求职者的外表迅速做出判断）也可以通过这种非人际面试方式加以避免。尤其对针对特定工作进行资源开发的大公司来说，主试者时间的节省和雇佣错误的避免都是非常有意义的③。

---

① 参见道格拉斯·D·罗杰斯：《计算机辅助面试克服了第一印象》，载《人事杂志》，1987（4），148～152页。

② 同上。

③ 了解关于计算机辅助面试的好处及更多信息，参见克里斯托弗·马丁和丹尼斯·雷戈：《计算机化面试对求职者回答的影响》，载《应用心理学杂志》，第74卷（1），72－80页，1989年2月。

□ 面试与法律：雇佣歧视"检查者"

接受过类似公平就业法培训的主试者将会避免提那些使公司违反法律的问题，例如，关于求职者婚姻状况、托儿安排、种族背景，以及工人赔偿史的问题。在过去的一些年里，雇佣歧视检查者的日益广泛使用使得这种培训对面试过程来说显得更重要。[7]通常很难将检查者与合法求职者，包括少数民族和非少数民族，男性和女性，区分开来。但是，检查者不是普通的求职者。正如EEOC（公平就业机会委员会）所定义的那样，检查者是"以发现非法歧视性雇佣实践为惟一目的，去申请他们并不打算接受的工作的人"[8]。换句话说，他们的任务是发现公司招聘活动中的歧视行为。因此，你们公司的主试者（或许是你）是检查者造访的第一道防线。

虽然他们并不真的寻求工作，却在法庭和EEOC有合法的诉讼权。正如EEOC在它的"在雇佣选拔过程中使用检查者的政策指南"中所描述的那样，EEOC认为检查者可以依据《民权法案》第七章提出指控，检查者对揭露雇佣歧视是有益的。[9]虽然检查者的主要动机不是寻求工作，而是检查雇佣歧视，但是法庭承认检查者提供的证据。[10]1991年的一个案件说明了检查者的一般做法。一个私人的非营利的公民权利倡导组织输送了四名大学生（两名白人、两名黑人）到一个就业机构，假想的目的是寻找工作。虽然检查者们都得到了背景信息和培训，使得他们在资格条件方面看起来几乎难以区分，但作为求职者，白人和黑人受到相当不同的对待。两名白人求职者都进入了面试并得到了工作，而两名黑人检查者既没进入面试，也没有得到工作。[11]都市研究所的一项研究表明，这种不公平的对待是"根深蒂固的和普遍的"[12]。

当然，雇主的最佳策略是采取积极的不歧视态度。但是，一位精明的雇主还要在面试过程的计划和实际进行面试方面采取措施，避免检查者的指控，我们将措施概括如下[13]：

1. 警告主试者，检查者可能扮作求职者。

2. 培训主试者在面试中或面试后作仔细的记录，证实求职者间的差异，记录求职者对问题或其他没有出现在求职者履历或申请表中的项目的回答。

3. 努力避免面试本身的差异，或许可通过利用面试清单做到这一点。

4. 若被试者表现出对工作不感兴趣，对这种"不感兴趣"做出特别记号。

5. 考虑使用面试点数系统。给出求职者在相关教育、就业稳定性、工作经历以及其他与成功工作相关的效标方面的点数。

6. 要求求职者签署宣称自己是出于对工作的真诚兴趣而不是其他目的进行求职的声明。对声明签字后若回头以"检查者"身份提出指控，就表明了有欺骗行为。

7. 记住检查者通常用伪造的履历和虚构的资格条件进入雇佣过程，因此要强调对推荐书进行仔细核查的重要性。

8. 考虑建立一个求职者和雇员在有与雇佣相关的抱怨时可以求助的内部争议解决程序。这样解决问题比对簿公堂要便宜。

总的来说，检查者问题强调了良好的主试者和精心构思的面试过程的重要性。更具体地讲，它强调了使面试过程标准化和结构化的需要，这可以通过采用本章后面谈到的技术来实现。

常见的面试错误

□ 引言

前面已讲过，面试的有用性主要取决于如何实施面试。由于有一些常见的面试错误损害面试的有用性，我们应当先说明这些错误，了解这些错误是避免它们的第一步。

□ 轻易判断

主试者通常在面试开始的几分钟就对候选人做出判断。随后的面试通常并不能增加改变这一决定的信息。一位研究者甚至发现，在85%的案例中，主试者在面试开始前，就已经对候选人做出了判断，其根据是候选人的申请表和个人仪表。

当你在面试开始前得到关于候选人的负面反馈信息时，这一问题会特别糟糕。在一项研究中，研究者发现，接到不利于求职者的推荐信的主试者，可能对求职者过去成功的赞许程度要低，并且更多地认为求职者个人应对过去的失败负责。而且，最终接受或拒绝求职者总是与主试者基于推荐信对求职者的预期联系在一起。[14]

□ 强调负面信息

主试者受不利信息的影响要大于受有利信息的影响。例如，主试者从好的印象转变为坏的印象，要比从坏的印象转变为好的印象更为可能。事实上，面试本身经常主要是寻求负面信息。

将强调负面信息和主试者倾向于轻易做出判断这两个事实结合起来，你会发现为什么多数面试成了求职者的负担。由于受不利信息的影响更大这一事实，一位在最初得到很高评价的求职者，其得到的最后评价可能很容易变低。一位开始得到很差评价的求职者发现，在面试过程中要克服很差的第一印象是十分困难的。[15]

□ 不熟悉工作

主试者未能准确地了解工作包含什么，以及什么类型的求职者最适合工作，通常就会形成关于什么是好的求职者的不正确的框框。他们于是错误地将被试者与不正确的框框匹配起来。因而，了解工作内容的主试者能进行更有效

的面试。

以此为例。在一项研究中，有30名专业主试。其中一半仅有招募职位的简短说明。[16]有15名主试者被告知：“8名有申请表的求职者正申请秘书职位”。另外15名主试者得到了以下清晰的工作信息：8名求职者正申请总经理秘书职位；要求是每分钟打字60个，速记速度为每分钟100字，能使用口授器及能使用法语、德语或西班牙语中的两种语言。

结果很明确。15名熟悉工作要求的主试者基本能就每位求职者的潜力达成一致评价，而没有完整工作信息的主试者则不能。没有全面工作信息的主试者还不能很好地鉴别所有求职者，而趋向于给所有求职者很高的评定。

□ 雇用压力

当你处于需要雇用较多求职者的压力下时，你进行的面试可能很糟糕。下面是一个例子。在一项研究中，一群经理人员被告知他们没有达到招募定额；另一群则被告知他们已经超过了招募定额。那些被告知没达到招募定额的经理人员对同样的求职者的评价要比另一群经理人员更高。[17]

□ 求职者次序错误

求职者次序错误指求职者的次序安排会影响你对求职者的评定。

在一项研究中，经理们在首先对几位“不适合”的求职者进行评价后，被要求对一位“仅仅是一般”的求职者进行评价。这位一般的求职者得到的评价比他实际能得到的评价更好，因为与前几位不适合的求职者相比，这位一般的求职者显得比他实际上要好。

这是一个大问题。在一些研究中，只有对小部分的求职者的评定是根据他（她）的实际潜力做出的。多数求职者的评定是在前面一位或很好的或很差的求职者的影响下做出的。[18]

□ 非言语行为

作为一位主试者，你可能还会受到求职者的非言语行为的无意识的影响。例如，几项研究表明，表现出更大量眼接触、头移动、微笑以及其他非言语行为的求职者得到的评价更高。事实上，这些非言语行为通常说明了求职者评定的80%。[19]在一项研究中，52名人力资源专家观察了录像磁带面试，被试者所讲言语内容是一样的。但是，被试者的非言语行为差异显著。一组被试者被教会表现出最少的目光接触，较低的精力水平以及较低的音量。第二组被试者则相反。在26位看到高目光接触、高精力水平求职者的人力资源专家中，有23位邀请他（她）参加第二次面试。26位看到低目光接触、低精力水平求职者的人力资源专家未建议他（她）参加第二次面试。[20]这项研究的一个含义是，一位本来会被评定为很差的求职者接受培训后，在面试中正确地表现，通常会得到比一位能力更强但缺乏恰当的非言语面试技能的求职者更高的评价。

这一问题的另一方面是求职者的吸引力所起的作用，以及求职者是男性还是女性。[21]在一项研究中，研究人员发现吸引力对求职者是有利还是不利，取决于求职者的性别和工作性质。吸引力始终是寻求白领工作的男性求职者的优势。然而只有当工作是非管理性质时，吸引力才成为女性被试者的优势。当女性面试的职位是管理性质时，吸引力倾向于对其不利——从雇用建议和建议的起薪的角度。对这种现象的一个解释是，主试者倾向于将吸引力与女性特征等同。因此有吸引力（更多的女性特征）的妇女被视为不大适合男性类型的工作，比如经理，这类工作被认为偏离了妇女的实际资格或工作实际需要的才能。

妇女的着装也将影响主试者的选拔决策。在一项研究中，77 名参加一个会议的人力资源管理人员对申请管理职位的妇女求职者面试录像磁带进行评价。这些妇女穿着以下四类服装：浅米黄色软纤维女服（种类 1）；明亮的水蓝色服装加有短带的茄克（种类 2）；米黄色线条单调的服装加运动茄克衫（种类 3）；最男性化着装，深海军蓝线条单调服装加角形领子的白制服上衣（种类 4）。对与每一着装类型相联系的雇用建议的比较表明，在某种程度上，着装男子气越强，雇用建议就越好。尤其随着着装的男子气从种类 1 增至种类 3，求职者得到越来越有利的雇用建议。但是，对于着装种类 4 的求职者则下降（最有男子气的着装者），这被主试者视为"过分男性化"。这一发现可能不适用于每个人。但是，它表明对于申请管理职位的女性来说，冒险穿着男性化比穿着女性化要好。[22]

总的来说，七个常见的面试错误是：轻易判断、强调负面信息、不熟悉工作、雇用压力、求职者次序错误、非言语行为影响以及强调与工作无关的身体因素。理解这些普遍的错误是避免面试错误的第一步。

有效的面试

□ 面试步骤

理想的面试包括五个步骤：准备、建立和谐气氛、提问、结束以及复审。[23]

面试准备

首先，你应当提前做好面试准备。特别是要审查求职者的申请表和履历表，并注明模糊或表明求职者优点或缺点的地方。你应当查阅工作规范，这样你将带着理想求职者特征的清晰图像进入面试。

你还要准备合适的面试地点。理想的面试地点应是僻静的房间，电话不能打进来，其他的干扰也要降至最低。

建立和谐气氛

接着，欢迎求职者并采取措施使他们不感到拘束。面试的房间应有利于降

低紧张气氛和建立和谐气氛。房间要幽僻、安静、没有干扰。你可以通过问一些没有争议的问题，如天气或交通状况来开始整个面试。花几分钟问这种问题可极大地降低求职者的紧张情绪。这使得求职者能够全面和明智地回答你的提问。

除了降低紧张情绪外，建立和谐的面试气氛还有另一目的：它帮助你与求职者交朋友，而不论求职者最终是否被录用。一般来说，所有求职者（甚至未经邀请的偶然造访者）都应得到友好、礼貌的对待，这不仅出自人道主义原因，而是因为不这么做会损害公司的声誉。

提问

面试的下一步是提问阶段。有几种可使用的方法：例如，非定向面试或结构化面试。提问的方式可以是一对一的方式、小组方式或由一系列主试者提问。

在任何情况下，提问时必须谨记几件事情：首先应避免能以“是”或“否”进行回答的问题；相反，要提那些需要被试者更详尽地做出回答的问题。不要将话塞进求职者嘴里（例如通过问：“你曾经光顾折扣商店，不是吗?”），不要传递所期望的答案的信息，例如当候选人回答正确时点头或微笑。不要像对待囚犯那样审问求职者，不要采取讽刺或漫不经心的态度。不要让漫谈垄断整个面试。类似地，不要让求职者支配整个面试，使得你无法问你所有的问题；相反，一定要问开放性问题，并倾听候选人的回答，鼓励他们充分表达自己的想法。

结束面试

在面试结束之际，应留有时间回答求职者的问题，并（如果适当的话）坚持你对求职者的评价立场。

努力以积极的调子结束面试。应当告知求职者公司是否对其背景感兴趣，如果感兴趣，公司的下一步将怎么办。另外，拒绝求职者时要讲策略，例如采用以下说法：“虽然你的背景给人印象深刻，但其他某些候选人的经历更接近我们的要求”。如果正在考虑求职者，但不能马上做出决策，就应当告诉求职者公司将尽快以书面形式通知面试的结果。

回顾面试

求职者离开后，你应当检查面试记录，填写结构化面试指导（如果在面试中没有填写的话），并趁面试在头脑中尚清晰时回顾面试的场面。记住轻易判断和强调负面信息是两个普遍的面试错误。在求职者离开后仔细回顾面试可帮助你将这两个问题减至最小。

□ 面试指导总结

1. **使用结构化表格**。基于类似图 6—1 和图 6—2 那样的结构化指导表进行的面试能产生更好的结果。[24]通过强制性坚持按标准的面试问题次序提问，

候选人记录 NAP 100（10/77）

候选人编码	候选人姓名（姓氏在先）	大学名	大学编码
□□□ U 921	□□□□□□□□□□□□□□	————	□□□

主试者编码

□□□⊡□□□□ (33～40) 主试者姓名	来源（41） 大学□C 外部□W 内部□I 机构□A	种族（42） 白人□W 黑人□B 亚洲人□A 西班牙人□H 美国土著□NA	性别（43） 男□M 女□F 最初联系日期 □□□□□□	学历（53） 学士□B 硕士□M 法律□L 专业：	平均 （A=4.0） 总体□□ （54～55） 计算□□ （56～57）	等级状态（58～59） 最高10%□10 最高25%□25 最高50%□50 最低50%□75

大学面试评估

态度——动机——目标			
差□	平均□	好□	优秀□
（积极、合作、精力、动机、成功、目标导向） 评语：			
沟通技术——个性——推销能力			
差□	平均□	好□	优秀□
（表达、倾听、积极性、受欢迎性、镇静、机智、说服力） 评语：			
管理风度——与人交往			
差□	平均□	好□	优秀□
（使人佩服、突出、成功者、头脑冷静、放松、警觉） 评语：			
智力能力			
差□	平均□	好□	优秀□
（洞察能力、创造性、好奇、想象力、理解力、推理力、智商、博学） 评语：			
判断——决策能力			
差□	平均□	好□	优秀□
（成熟、老练、独立、见识、确定、果断、逻辑） 评语：			
领导能力			
差□	平均□	好□	优秀□
（自信、负责、有效率、受尊敬、管理头脑、掌握权力） 评语：			

大学面试总结

邀请（划圈）	感兴趣的领域（划圈）	学期学时	喜欢的职位：	总结性评语：
是 否 日期	审计 税收 MCS ABC 其他	会计____ 审计____ 税收____	1 ____ 2 ____ 3 ____	

图6—2 大学求职者结构化面试表

可以降低不利信息因素对主试者评价观点的干扰。结构化表格还能帮助主试者更准确地回忆面试中的信息，确保所有主试者向所有求职者提出同样的问题。

2. **推迟决策**。主试者经常在见到求职者之前就做出了决策（例如，依据候选人的申请表）或在面试的开始几分钟做出判断。因此，好的面试的另一个原则是尽可能推迟决策。要在努力对面试做出记录，并在面试之后检查记录的基础上进行决策。[25]此外，求职者的质量也影响面试决策需要的时间，对最差的求职者的决策是最快的——最差的求职者是刚一开始就对主试者的问题回答很差的人。[26]面试的时间安排也是一个重要因素。给面试安排更多时间会减少主试者过早做出决定的可能。[27][28]

3. **强调面试中能更准确地得到评价求职者的特征**。这些特征包括求职者的智力、与人相处的能力及工作动机。正如两位研究人员所下的结论那样：

> （研究）结果相当一致地表明，有两个方面对促成面试决策有重大作用且表现出极大的效度证据：人际关系，以及工作动机。换句话说，或许主试者应当寻求以下两个问题的信息："求职者的工作动机是什么?"和"求职者会调整自己以适应工作的社会环境吗?"而有关能力、能力倾向及自传等可分析的信息资料，由其他几乎可以肯定是更可信更有效的方法获得。[29]

4. **让被试者说话**。进行面试的主要原因是弄清求职者的情况。要做到这一点，你必须让求职者说话。在面试开始时，或许可以通过关于组织和工作的一般性谈话来使求职者放松。避免问太多直接的问题。你还要以重复某些问题的形式（例如：你喜不喜欢你现在的工作?），引出求职者的观点和感情。图6—3是一些典型的面试问题（例如：你为什么认为你胜任工作？什么吸引你来我们公司工作?）。

5. **遵守公平就业标准**。记住，你的雇主可能被约请解释选拔程序和面试问题。因此，你必须警惕（面试中的）偏见。还有，要定期核查被推荐或雇用的少数民族人数以及他们被推荐的工作数。使用结构化面试表也是可取的，因为它是能够被标准化和有效化而符合 EEOC 要求的选拔工具。[30]

诚如本书第 2 章所讲过的那样，联邦的公平就业机会法律一般不禁止主试人员的大多数提问，但是，EEOC 却的确对某些持怀疑态度。我们讲过，含糊、暧昧的提问包括有关婚姻状况、子女看护、周六或周日能否工作、拘捕记录等方面的提问，以及任何可能对妇女或少数民族人员有不利影响的提问。[31]

□ 结构化面试

结构化或情境面试，指对某职位的所有求职者提出一致性的、事先确定好答案的一系列关联问题的工作。[32]结构化面试程序涉及请一组对工作熟悉的人，根据实际工作职责来制定与工作相关的面试问题。然后就这些问题的可接受和不可接受答案达成一致意见。这一程序包括以下五个步骤。

1. 你带有简历吗？
2. 你期望拿到多少薪水？
3. 你最后一份工作的薪水是多少？
4. 你为什么希望改变工作或你为什么离开你的上一份工作？
5. 你认为你在上一份工作中最显著的成就是什么？
6. 你每周通常工作多少小时？
7. 你喜欢或不喜欢上一份工作的什么方面？
8. 你与主管者和同事相处如何？
9. 你会强求你的下属吗？
10. 你怎样评价你曾工作过的上一个公司？
11. 它的竞争优势和缺点是什么？
12. 你的哪些能力特点最适合应聘的职位？
13. 你开始做出重大贡献需要多长时间？
14. 你认为我们公司怎么样——规模、行业和竞争地位？
15. 对所应聘的职位，你最感兴趣的是什么？
16. 你将怎样构建这一工作或组织你的部门？
17. 你希望什么样的控制或财务数据，为什么？
18. 你将怎样建立主要的内部和外部沟通链？
19. 关于你自己，你希望告诉我们什么？
20. 你是一个好学生吗？
21. 你是否能跟上你的领域的发展？怎样跟上？
22. 你在你的闲暇时间做什么？
23. 你未来五年的职业生涯目标是什么？
24. 你的最大优点和缺点是什么？
25. 你的工作潜力是什么？
26. 你采取什么步骤来实现你的目标？
27. 你希望拥有自己的事业吗？
28. 你准备在我们这儿工作多久？
29. 你父亲做什么？你母亲呢？
30. 你的兄弟姐妹做什么？
31. 你是否曾在小组项目中工作，如果是，你扮演什么角色？
32. 你参加公民事务吗？
33. 你参加了什么职业团体（协会)？
34. 你的信誉等级是什么？
35. 你的个人好恶是什么？
36. 你的典型的一天是怎样度过的？
37. 你把你的家庭描绘成亲密型的吗？
38. 你的进取性如何？
39. 什么在激励你工作？
40. 金钱对你是一个很重要的刺激因素吗？
41. 你喜欢直线工作还是职能工作？
42. 你喜欢单独工作还是在小组中工作？
43. 在雇用人员时，你寻求什么？
44. 你曾经解雇过别人吗？
45. 你和工会会员及其领导人相处好吗？
46. 你怎样看待当前的经济和政治形势？
47. 政府政策将怎样影响我们的行业或你的工作？
48. 你会签订一份不完整的协议或雇用合同吗？
49. 我们为什么应该雇用你？
50. 你希望得到这份工作吗？

图 6—3 预期的面试问题

资料来源：H·李·鲁斯特：《寻找工作：求职者手册》，232～233 页。

步骤一：工作分析

首先，从工作职责、所需知识、技能和能力，以及其他工作资格条件的角度撰写工作说明。

步骤二：评价工作职责信息

工作分析产生一系列工作职责。接着，根据每一工作职责对工作成功的重要性及执行所需要的时间来评定每一工作职责。这里，我们的主要目的是界定工作的主要职责。

步骤三：制定面试问题

一旦界定和评价了工作职责，下一步就是要制定实际面试问题。面试问题根据工作职责系列制定，工作职责重要，则面试问题就多。

情境面试包括几种类型的问题。情境问题提出一个假设的工作情境，例如："如果机器突然开始发热，你将会怎么办？"工作知识问题评估对工作绩效十分关键，而且必须在进入工作岗位前掌握基本的工作知识。工作知识问题常涉及工作的技术方面（例如："什么是制转装置扳手？"）。要求一般雇员回答的问题常采用"意愿问题"形式。包括工作意愿和工作动机问题，从事重复性体力工作、出差、重新安置等的意愿和动机问题。

还要为每一面试问题选择表明特别好或特别差的绩效的关键事件。下边是一个以关键事件为基础对主管者提问的情境问题：你的配偶和你的两个小孩患感冒卧病在床没人能帮着照看他们，而你要在 3 个小时后去上班。在这种情境下你将怎么办？

步骤四：制定面试问题的基准答案

接着，为每一关键事件问题制定一个五分制答案评定量表，并规定最佳答案（5 分）的具体回答是什么；最低可接受的答案（3 分）的具体回答是什么；以及最差的答案（1 分）的具体回答是什么。

例如，以前面的情境问题为例（你的配偶和你的两个孩子……），制定面试问题和答案的每位小组成员，根据自己在面试中听到的那些在随后的工作中被视为好的答案、最低可接受的答案和差的答案。然后，每位小组成员向其他成员宣读自己规定的答案。经过小组讨论后，小组成员就 5 分、3 分和 1 分的基准答案达成一致。本例的 3 个基准答案是"我将待在家里——我的配偶和家庭第一"（1 分）；"我将给我的主管者打电话并说明我的处境"（3 分）；"由于他们仅仅是感冒，我将去上班"（5 分）。类似地，对于其他重要的工作职责，也可以写出一组问题及相应的回答。

步骤五：任命面试委员会并进行面试

面试委员会应包括 3 个～6 个成员，成员最好是参与工作分析并撰写面试问题和答案的人。委员会成员还可以来自招募职位的主管者或包括现任者、同事和人力资源（部）代表。在招募同一职位候选人的整个面试中，面试成员必须是一样的。[33]

在面试前，将工作职责、问题及基准面试答案发给委员会成员审阅。接着，面试委员会成员在安静、舒适、没有压力的气氛下进行面试。在理想状态下，指派一位小组成员专门在面试中向其他小组成员介绍求职者，并对所有求职者问所有问题，以确保（面试）一致性。但是，所有小组成员均要在评定量表上记录和评定求职者的回答，表明求职者对每一问题的回答与 1 分、3 分或 5 分的基准答案相比处于什么位置。面试结束时，要向每位求职者说明后续程序并回答求职者可能提出的任何问题。[34]

小企业应用

本章中讨论的许多面试要点可以结合进小企业的实际面试程序中去。当时间和资源缺乏，且需要一种评价工作职责和设计面试问题的快捷办法时，这种程序就特别有益。这种程序包括以下四个步骤[35]：

1. 制定工作行为规范；
2. 确定面试中考察的具体要素；
3. 运用面试计划；
4. 将求职者与工作相匹配。

□ 制定行为规范

首先，要详细说明面试所要考察的候选人的行为要求。这些行为可以分成四种基本类型：智力能力、动机、个性优点和缺点、知识和经验。智力能力指个人的智商和解决问题的能力，以及特殊的智力能力倾向，如数学或理解机械活动能力。在评价候选人的智力能力时，你将同时对其智力能力或潜力和候选人运用智力能力的意欲感兴趣。例如，一些非常聪明的人可能做事浮光掠影。纸笔测验能最准确地评价候选人的智力能力。但是，在面试中有些领域你是可以进行考察，并评价候选人能力的。

动机指个人的兴趣、抱负和精力水平。个性优点和缺点指候选人心理调适和人际关系的性质与质量。最后，对于知识和经验，你可能希望通过口头测试考察候选人对工作知道什么（或不知道什么）。

制定工作行为规范：在候选人身上寻找什么

即使是只有一个人的企业，也能制定一套标准明确最适合人工作的规范。制定这种规范的快速有效的方法包含以下要素：

知识—经验因素　候选人要顺利地履行某项工作的职责，必须掌握什么知识？哪些经验是绝对必需的？

动机因素　候选人喜爱从事这一工作应当喜欢做什么？是否有什么东西候选人不应当不喜欢的？候选人是否应该有一些必需的目标和抱负？工作是否有特殊的精力要求？个人的驱动力和动机应达到什么程度？

智力因素　工作要求某些特殊智力能力倾向吗（数学、机械等）？需要

解决的问题的复杂程度如何？候选人必须能证明他（她）能聪明地做什么？候选人应当怎样解决问题（小心地、演绎地等）？

个性因素　成功的工作要求的关键个性品质是什么（忍受无聊的能力、果断、稳定等）？工作担任者必须怎样处理紧张、压力和批评？在工作中，需要什么类型的人际行为，包括与上级的人际行为、与同事的人际行为、与下级的人际行为以及与公司外部顾客的人际行为？

□ 面试中考察的具体要素

接着，利用图 6—3 那样的开放式问题来考察候选人对工作的适应性。

智力因素　需要考察候选人曾从事的工作的复杂性、在学校的成绩、测验结果（包括学术能力倾向测验），以及求职者思维的条理性和沟通性。

动机因素　或许通过提问候选人在典型的一天，例如星期二做什么来考察诸如以下方面的特点：候选人的好恶（对于做的每一件事，候选人喜欢或不喜欢它的什么方面），候选人的抱负（包括从候选人为什么选择目标的角度看每一目标的有效性），以及候选人的精力水平。

个性因素　通过寻找自拆台脚的行为模式（攻击性、强迫性、局促不安等）和考察候选人过去的人际关系来考察其对工作的适应性。在这里，主试者提及有关候选人过去交往的探索性问题（在学校时在一个小组中工作，与妇女社团中的姐妹们一起工作，在过去的工作中领导一个工作小组等）。还要努力通过面试本身来判断候选人的行为——候选人有风度吗？害羞吗？外向吗？

□ 运用面试计划

你还应当设计和使用面试计划来指导面试。约翰·德雷克（John Drake）认为[36]，（面试计划）要了解的情况包括：

高中；

大学；

工作经历——暑假，兼职；

工作经历——全职；

目标和抱负；

对你进行面试工作的反应；

自我评价（候选人对自己优缺点的评价）；

服兵役；

目前的户外活动。

你的基本方法是遵循你的计划，或许以一个开放性问题开始每一个主题，例如："你能告诉我你在高中时做什么吗？"记住你要努力引导出关于四项主要个人特征的信息——智力、动机、个性以及知识和经验。在候选人讲话时，你就可以积累关于这四项特征的信息。对于你想进一步考察的特殊方面，你可以通过以下问题进行追踪："你可以对此进行详细叙述吗？"或通过考察执行的任务的复杂程度、测验等级、候选人好恶以及候选人实际交往情况等事情进行追踪。

□ 将候选人与工作相匹配

如果你遵循面试计划并考察四大要素，那么现在你应当能够对候选人的一般优点和缺点做出总结。你还应当能够得出关于候选人智力能力、知识和经验、动机和个性的可靠结论。你的下一步是将你的结论与前面讨论过的工作说明和行为规范进行比较。于是，你应当就有了将候选人与工作匹配起来的合理基础，这个基础就是对实际需要的个性特征和能力倾向的分析。

培养雇员的献身精神

□ 一个全面选拔计划

今天的公司需要献身于公司的雇员——认同公司价值观和目标，并且把公司当成自己的公司的雇员。然而，培养这种献身精神的时间应开始于雇员被雇用之前，而不是之后。[37]因此，像撒腾（Saturn）、德尔塔和联邦快递等先进公司，已日益采用我们可以称之为以“价值观为基础的雇佣”实践。这些公司不仅仅看求职者的工作关联技能，他们还试图了解求职者和求职者的命运、个人品质和价值观，寻找可能会反映求职者未来对公司的符合情况和成功情况的共同经历和价值观。他们让求职者真实地了解公司对他们的期望。并且可能最重要的是，这些公司做出巨大的努力将面试和其他甄选方法结合成一个全面选拔计划，以找到最佳人选。正如美国丰田汽车制造公司总经理所说：

> 你可能感到惊奇，我们的选拔和雇佣过程不是用来快速填补职位，而是一个煞费苦心并不遗余力地为职位寻找恰当人选的系统。我们寻找什么人：(1) 这些人必须能够自己思考，成为解决问题者；(2) 在一个团队中工作。简单地说，我们需要很强的头脑，而不是体力，我们把选择团队成员当做一个长期投资决策。为什么要雇用一个有问题的雇员然后又不得不解雇他呢？[38]

像图 6—4 总结的那样，丰田公司的雇用过程共 20 小时 6 个阶段，跨 5 天至 6 天。由肯塔基雇佣服务部（The Kentucky Department of Employment Services）进行第Ⅰ阶段工作。在这一阶段，求职者填写申请表，概括他们的工作经历和技能，并观看说明丰田公司工作环境和选拔制度的录像。这一阶段持续约 1 个小时，求职者可形成在丰田工作的真实概念，以及对雇佣过程的广泛的预先了解。

第Ⅱ阶段的目标是评价求职者的技术知识和潜力。在丰田公司中，这一阶段的工作仍由肯塔基雇佣服务部进行。在这一阶段，求职者要参加美国雇佣服务一般能力倾向测验组（GATB）测验，确定求职者的解决问题技能和学习潜能以及职业偏好。熟练工艺求职者（熟练机械工等）还要参加一个 6 小时的一般维修测验。肯塔基雇佣服务部对所有测验计分并将材料提交给丰田公司。

雇佣过程	
第Ⅰ阶段	引导/申请 填写申请表并观看关于丰田公司工作环境和选拔系统过程的录像（1小时） 目标：说明工作并收集关于工作经历和技能的信息 执行：肯塔基雇佣服务部
第Ⅱ阶段	技术技能评价 纸笔测验 一般知识测验（2小时） 一般维修测验（6小时）* 目标：评价技术知识和潜力 执行：肯塔基雇佣服务部
第Ⅲ阶段	人际技能评价 小组和个体解决问题活动（4小时） 生产装配线模拟（5小时）** 目标：评价人际和决策技能 执行：丰田汽车制造公司
第Ⅳ阶段	丰田公司评价 小组面试评价（1小时） 目标：讨论成绩和成就 执行：丰田汽车制造公司
第Ⅴ阶段	健康评价 身体检查和药物/酒精测验（21/2小时） 目标：确定身体状况 执行：斯科特郡县医院和肯塔基大学医疗中心
第Ⅵ阶段	在职观察 雇用后对被雇者进行在职观察与指导 目标：评价工作绩效和开发技能 执行：丰田汽车制造公司

图6—4 丰田公司雇佣过程概要

* 熟练工艺工人

** 生产工人

资料来源：根据美国丰田汽车制造公司文件选编。

第Ⅲ阶段由丰田公司进行。这一阶段的目标是评价求职者的人际技能和决策技能。所有求职者在公司的评价中心参加4个小时的群体和个人问题解决和讨论活动。评价中心是一个单独的地点，求职者在丰田公司甄选专家的观察下，在这里参加多种练习。

小组讨论可帮助说明求职者怎样与小组中的其他人交往。在一个典型的练习中，参加者扮演公司雇员的角色，建立了一个负责为公司明年的轿车选择外形的小组。小组成员首先单独按照市场吸引力对12种外形进行排列，然后建议一种清单中没有的外形。最后，他们必须对最佳的排列次序达成一致意见。

问题解决练习通常对个体进行，其目标是从诸如洞察力、灵活性和创造性等方面评价每位求职者的解决问题能力。例如，在一个典型的练习中，给予求职者一个有关生产问题的简短说明，并要求其提出能够帮助自己更好地理解问题产生原因的问题。求职者接着获得一个向资源人（一个拥有关于此问题原因的大量信息的人）提问的机会。问答结束，求职者填写表格，列出问题的原因，提出解决办法，并说明提出这些解决办法的依据。

在第Ⅲ阶段，装配生产线上的求职者还要参加一个5小时的生产装配模拟。在一个生产装配模拟中，求职者扮演管理方和生产线路的劳工方。在一系列的计划和生产时期，小组必须决定应使用什么线路，以及如何有效地分配人员、材料和奖金去生产。

第Ⅳ阶段是1小时的小组面试。在这一阶段，求职者与丰田公司主试者讨论取得的成就。这一阶段，丰田公司评价者从每位求职者最感自豪和最感兴趣的事的角度出发，形成关于求职者工作驱动力的更完整的概念。第Ⅳ阶段还给丰田公司观察求职者在小组中相互交往情况的一个机会。成功地通过第Ⅳ阶段（并暂时被推选为丰田雇员）的求职者，然后要在地区医院参加身体检查和药物/酒精测验（第Ⅴ阶段）。最后，第Ⅵ阶段通过对在岗的新雇员进行密切的监控、观察和指导，来评价新雇员工作表现，并在他们的头6个月的工作中开发其技能。

公司的人事主管曾经说，在设计一个像丰田公司那样的雇佣过程时，你必须做的第一件事是“了解你的需要”。他说，在丰田公司，首先寻求的是人际技能，因为公司强调小组交互作用。

类似地，丰田凯泽（Kaizen）生产过程的全部要点，是通过工人的承诺来改进生产过程，因此，推理和解决问题技能也是对员工的很关键的要求。强调凯泽法（依靠工人自己改进生产系统）有助于解释丰田公司为什么把重点放在雇用智力好、教育程度高的劳动队伍上。GATB和解决问题模拟实际上有助于产生这样一支劳动队伍。一位人事官员说：“那些在自己的教育中最出色的人在模拟中表现最好”。丰田公司的工人100%地起码有高中学历或同等的学历，并且许多工厂雇员（包括装配线工人）都接受过大学教育。

质量是丰田公司的核心价值观之一，因此公司还从求职者身上寻求献身于质量的历史。这是进行强调成就的小组面试的一个原因。通过提问求职者最感自豪的事，丰田公司对求职者的质量价值观和“把事情做好”的价值观有了更深的洞察。这对于一个致力于让雇员把质量融进制造新车的每一步骤的公司来说十分重要。

丰田公司还寻找那些“渴望学习，并且愿意不仅按自己的方式，而且按我们的方式和小组的方式进行尝试”的雇员。别忘了，丰田的生产系统是建立在民主决策、工作轮换和灵活的职业生涯道路的基础上的，这要求小组成员头脑开放、灵活，而不能是教条主义者。公司的小组决策和问题解决练习能帮助寻找这种类型的人。

总而言之，像丰田这种雇员忠诚度很高的公司，是通过“以价值观为基础的雇佣”计划来选拔与公司价值观一致的雇员。公司通过不同方式做到这一点，以下五个共同主题在丰田公司中却是显而易见的。

首先，“以价值观为基础的雇佣”要求公司澄清自己的价值观。无论这种

价值观是追求优异、持续改善、完善还是其他。“以价值观为基础的雇佣”都始于说明这些价值观是什么。

第二，像丰田这种雇员献身精神强的公司，一般都投入大量时间和精力用于人员的甄选过程。对新进雇员进行8小时～10小时的面试并不是一件怪事，像丰田这样的公司在决定雇佣前要花20小时进行甄别。许多求职者在这一过程中被淘汰。

第三，甄选过程不能仅仅确定知识和技能，还必须将求职者的价值观和技能与公司的需要进行匹配。小组工作、凯泽系统和灵活性是丰田公司的核心价值观；因此，解决问题技能、人际技能和对质量的忠诚是对人的关键要求。

第四，“以价值观为基础的雇佣”是包括对工作的真实预演。雇员献身精神强的公司，当然对向好的求职者宣传公司感兴趣。但是更重要的是确保求职者了解在公司工作的实际情形，甚至更重要的是让求职者知道公司的价值观是什么。

第五，自我选拔是多数公司所采用的一种重要的甄选方式。在一些公司中这正意味着真实的预演。在其他一些公司中，通过很长的初任职位实习期来帮助甄别不合适的人选。在这些公司中，甄选过程本身就要求雇员做出牺牲：时间和精力的付出通常是很大的。

受试者须知

在取得一个你必须进行面试的职位之前，你可能必须自己通过一些面试。以下是一些帮助你取得优异面试成绩的提示。

被试者要理解的第一件事是，面试主要是用来帮助雇主了解你是怎样的一个人。[39]换句话说，你怎么与他人相处和你的工作意图的信息在面试中是最重要的；你的技能和技术专长通常可通过测试和对你的教育和工作经历的调查得到最好的评价。主试者首先寻找的是干脆清晰的回答。特别地，你回答是否简洁、回答问题时是否充分合作、是否对有关问题表达个人的观点、是否围绕主题是影响主试者决策的最重要的因素。

要在面试中胜人一筹，你可以做7件事情。

1. **准备最关键**。在面试前，尽可能了解雇主、工作以及进行招募的人。在图书馆，你可查阅工商企业期刊，发现雇主一方都有一些什么事情发生。谁是竞争者？他们在怎样做？要努力发现雇主存在的问题。准备好解释你为什么认为你能解决这些问题。引用你的一些具体成就来支持你的观点。

2. **发现主试者的真正需要**。尽可能少花时间回答主试者的第一个问题，而尽可能多花时间让主试者说明自己的需要。确定主试者希望达成什么目标；主试者认为什么类型的人是需要的。你可以采用诸如问“你能告诉我更多的情况吗”这种开放性问题。

3. **将你与主试者的需要联系起来**。一旦你知道主试者需要的人员类型，主试者需要解决的问题类型，你就处在一个从主试者角度说明你的成就的良好位置。通过谈如下事情开始：“你所说的对你很重要的问题之一与我曾经面临的一

个问题类似”。然后，讲述这个问题，说明你的解决办法以及最终结果。[40]

4. **先思考后回答。**[41]回答一个问题应当是一个三步的过程：停顿——思考——回答。停顿是为了确信自己理解了主试者的意思；思考是关于如何组织自己的答案，然后予以回答。在你的回答中，努力强调如果雇用你将如何有助于主试者解决他（她）的问题。

5. **仪表和热情很重要。**得体的服装、良好的修饰、有力的握手以及表现出控制力都是十分重要的。

6. **留下良好的第一印象。**记住，研究表明，在多数情况下，主试者在面试的第一分钟就对求职者形成了判断。良好的第一印象可以在面试中变坏，但一般不大可能。差的第一印象则几乎不可能在面试中改变。一位专家建议（求职者）注意以下关键的面试因素：

（1）得体的服装；

（2）良好的修饰；

（3）有力的握手；

（4）表现出控制力；

（5）恰当的幽默和微笑；

（6）对雇主活动的真诚关注和对主试者讲话的高度注意；

（7）对过去绩效的自豪；

（8）对雇主需要的了解和愿意效力的意识；

（9）提出有道理的思想观点；

（10）当雇主在面试工作上失败时控制局势的能力。

你可问的问题样例已列在图 6—5 中。包括“你介意向我介绍该工作的情况吗”和“你能告诉我谁将向我汇报工作吗”。

7. **记住你的非言语行为可能比你的语言内容传递更多关于你的信息。**在这里，保持眼接触非常重要。此外，说话要有热情，用点头表示同意，记住花一点时间组织你的答案（停顿、思考、回答），使你的回答声音清晰而流畅。

本章回顾

☞ □ 小结

1. 有几种基本类型的面试，包括情境面试、非定向面试、结构化面试、系列化面试、小组面试、压力面试和评价面试。

2. 我们讨论了几个损害面试有效性的问题和因素。它们是：过早做出决定、强调负面信息、主试者了解工作要求的程度、处于雇用压力之下、求职者次序效用、视觉刺激以及诸如积极性等个人特征。

3. 面试的五个步骤包括：准备、建立和谐气氛、提问、结束面试、面试复审。

4. 主试者须知包括：使用结构化表格、了解工作要求、强调更准确地进行评价的个人特征（如动机）、让被试者多说话、延迟你的决策以及牢记：

EEOC 的要求。

---

1. 对你雇用的人必须注意的第一个问题是什么?
2. 现在需要注意的其他问题是什么?
3. 到目前为止, 你对这些问题做了什么努力?
4. 这项工作过去执行得如何?
5. 为什么这项工作现在空缺?
6. 你有这项工作的工作说明书吗?
7. 这项工作的主要责任是什么?
8. 你将有什么权力? 你怎么界定其范围?
9. 公司的五年销售和利润规划是什么?
10. 达到这些规划需要做什么?
11. 公司的主要优点和缺点是什么?
12. 公司在生产上的优缺点是什么?
13. 公司在产品或竞争地位方面的优势是什么?
14. 你们把谁当成你们的主要竞争对手?
15. 他们的优劣势是什么?
16. 你怎样看待所在行业的未来?
17. 你有新产品或并购计划吗?
18. 这个公司可能被出售或兼并吗?
19. 公司当前的财务优势是什么?
20. 你能告诉我直接上司的什么情况?
21. 你能告诉我其他位居关键职位人员的什么情况?
22. 你能告诉我下属的什么情况?
23. 你怎样说明你的管理哲学?
24. 雇员们有接受继续教育的机会吗?
25. 对于将填补职位的人员, 你们寻求的是什么?

图 6—5　可问的面试问题

资料来源: H·李·鲁斯特:《寻找工作: 求职者手册》, 234～235 页。

5. 结构化或情境面试的步骤包括: 工作分析、评价工作职责信息、制定有关键事件的面试问题、制定基准答案、任命面试委员会以及进行面试。

6. 作为被试者, 你要记住主试者倾向于过早做出决定并极易让负面信息主导决定; 你的仪表和热情很重要; 你应当让主试者讲话; 在面试前做准备很重要——了解工作和主试者希望解决的问题; 你应当强调你的工作热情和动机, 以及你的成就是怎么与主试者的需要相匹配的。

7. 进行面试的一个快速方法包括制定行为规范; 确定在面试中需考察的基本智力、动机、个性以及经验因素; 运用面试计划; 然后将个体与工作匹配起来。

8. "以价值观为基础的雇用" 直接有助于提高你的组织成员的献身精神, 它帮助你选拔最合格的雇员——具有执行工作的价值观和潜力的人。

□ 关键术语

nondirective interview　　非定向面试

situational interview	情境面试
structured interview	结构化面试
serialized interview	系列化面试
panel interview	小组面试
stress interview	压力面试
appraisal interview	评价面试
candidate－order error	候选人次序错误

□ 讨论题

1. 面试肯定是浪费时间吗？为什么是？为什么不是？
2. 说明至少6个影响面试有效性的因素。
3. 讨论如何成为更有效的主试者？
4. 写一份题为“怎样做一个有效的被试者”的发言。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

更好的面试

同卡特洗衣中心的几乎所有其他与人事管理相关联的活动一样，公司目前没有有组织地面试工作候选人的方法。商店经理从事几乎所有的雇用工作，他们有一些自己喜欢提的面试问题。但在缺乏高层管理的任何指导下，他们承认自己的面试绩效尚待改善。类似地，杰克·卡特公开承认，对于业务中诸如机器结构部件方面的问题，他处理得游刃有余，但对于不得不面试将从事管理或其他工作的被试者，却从没感到过特别轻松。詹妮弗确信，缺少正规的面试实践、方法和培训是雇员流动和出现盗窃问题的部分原因。因此她希望提高公司在这一重要领域的平均成功率。

问题：

1. 一般来说，詹妮弗能做些什么来改善公司的面试实践？她应当制定管理工作和非管理工作面试问题的面试表格吗？如果应当，应该采取什么形式？应该包括什么问题？
2. 詹妮弗应当对经理人员实施一个培训计划吗？若应当，这样一个面试培训计划的内容应当是什么？换句话说，如果詹妮弗的确决定要将管理人员培训成好的主试者，她应当告诉管理人员什么？应当怎样告诉他们？

小案例

失控的面试

玛莉亚·弗兰兹（Maria Fernandez）是一位聪明、受人欢迎和见识多广的机械工程师，于1992年6月毕业于州立大学，拥有工程学位。在毕业前的春季，她出去参加了许多工作面试，并认为这些面试多数是礼貌的，而且对于给自己和未来的雇主留下一个彼此都很重视的事情上的良好印象是相当有益的。因此，她对于参加一个她最想去工作的公司的面试抱有很大的期望，这个公司是至尊环境公司（Apex Environmental)。她一直对清洁环境抱有强烈的兴趣，并坚信在至尊这种公司中工作，才能最好地利用自己的培训和技能，她认为，在至尊公司工作能使自己有一个成功的职业生涯，同时使世界变得更美好。

但是，面试对她来说却是一个灾难。当她进入面试房间时，就有五个人，包括公司总裁、两位副总裁、市场部经理以及一位工程师开始铺天盖地地提问。她感觉这些问题的主要目的是使自己犯错误，而不是寻找自己在工程技术方面能向公司提供什么。提问包括从不必要的无礼貌问题（“如果你是如此聪明的一个人，你为什么在大学时从事服务员工作?”）到无关和性别歧视问题（“你是否计划安定下来并在任何时候很快开始家庭生活?”)。面试之后，她分别与两位绅士（包括总裁）会晤，会晤几乎全部集中在她的技术专长方面。她认为这些后来的会晤进行得非常好。但是，鉴于小组面试的明显无目的和心胸狭窄这个事实，她对于几天后得到了该公司的工作感到吃惊。

至尊公司提供的工作使她必须思考几件事情。从她的观点来看，工作本身是完美无缺的——她喜欢自己将要做的事情，喜欢这个行业以及公司的位置。并且，事实上公司总裁与其他管理小组成员一样在后来的讨论中表现得相当礼貌。她惟一想知道的是面试小组是否故意制造紧张来观察自己如何应付压力，如果是，他们为什么这样做。

问题：

1. 你将怎样解释玛莉亚经历的小组面试的性质？此外，你认为它反映了公司的一个深思熟虑的面试策略，还是反映了公司管理方面的疏忽？若是疏忽，你将怎样改善至尊环境公司的面试过程？
2. 如果你是玛莉亚，你会接受至尊公司的工作吗？如果你没有把握，是否有额外信息帮助你做决定？如果有，这些信息是什么？
3. 玛莉亚所申请的应用工程师职位要求：

(1) 机械工程方面的优秀技术技能；

(2) 投身于污染控制领域的工作精神；

(3) 很好地和自信地与有工程问题的顾客打交道的能力；

(4) 愿意到世界各地出差；

(5) 一个智力高和明智的人。

当你面试该职位的求职者时，你将问些什么问题？

[本章注释]

[1] Neal Schnmitt, "Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for the Employment

Interview," *Personnel Psychology*, Vol.29 (Spring 1976), pp.79~101; Lynn Ulrich and Don Trumbo, "The Selection Interview Since 1949," *Psychological Bulletion*, Vol.63 (1965), pp.100~116.See, bowever, Frank Landy, "The Validity of the Interview in Police Officer Selection," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61 (1976), pp.193~198.See also Vincent Loretto, "Effective Interviewing Is Based on More than Intuition," *Personnel Journal*, Vol.65 (December 1986), pp.101 ~ 107; George Dreher et al., "The Role of the Traditional Research Design in Underestimating the Validity of the Employment Interview," *Personnel Psychology*, Vol.41.no.2 (Summer 1988), pp.315~318; and M.M.Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research," *Personnel Psychology*, Vol.42, 1989, pp.691~726.

[2] Richard Arvey and James Campion, "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research," *Personnel Psychology*, Vol.35 (Summer 1982), pp.281 ~ 322.See also Richard Arvey, Howard Miller, Richard Gould, and Philip Burch, "Interview Validity for Selecting Sales Clerks," *Personnel Psychology*, Vol.40 (Spring 1987), pp.1~12; and Amanda Phillips and Robert Dipboye, "Correctional Tests of Predictions from a Process Model of the Interview," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, no.1 (February 1989), pp.41~52.

[3] Frank Landy and Don Trumbo, *Psychology, of Work Behavior* (Homewood, IL: Dorsey Press, 1976), p.185.See also Arvey et al., "Interview Validity for Selecting Sales Clerks," pp.1~12.

[4] A similar, but more structured interview form, is called the patterned interview. It is aimed at obtaining facts about the applicant' s technical competence, as well as uncovering personality patterns, attitudes, and motivation.See, for example, Arthur Pell, *Recruiting and Selecting Personnel* (New York: Regents, 1969), pp.120~121.

[5] See G.Latham et al, "The Situational Interview," *Journal of Applied Psychology*, Vol.65 (1980), pp.422~427; Elliott Pursell, Michael Campion, and Sara Gaylord, "Structured Interviewing: Avoiding Selection Problems," *Personnel Journal*, Vol.59 (November 1980), pp.907~912.See also Jeff Weekley and Joseph Gier, "Reliability and Validity of the Situational Interview for a Sales Position," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3 (August 1987), pp.484 ~ 487.See also Michael A.Campion, Elliott Pursell, and Barbara Brown, "Structured Interviewing: Raising the Psychometric P roperties of the Employment Interview," *Personnel Psychology*, Vol.41, No.1 (Spring 1988), pp.25~42; and Steven Maurer and Charles Fay, "Effect of Situational Interviews, Conventional Structured Interviews, and Training on Interview Rating Agreement: An Experimental Analysis," *Personnel Psychology*, Vol.41, No.2 (Summer1988), pp.329~344.

[6] Arthur Pell, *Recruiting and Selecting Personnel* (New York: Regents, 1969), p.119.

[7] This is based on John F.Wymer Ⅲ and Deborah A.Sudbury, "Employment Discrimination 'Testers' Will Your Hiring Practices 'Pass'?" *Employee Relations Law Journal*, Vol.17,No.4 (Spring 1992), pp. 623~633.

[8] Ibid., pp.624~625.

[9] Bureau of National Affairs, *Daily Labor Report*, December 5, 1990 at D-1.

[10] See for example *Lea* V.*Cone Mills Corp*., 438 F2d 86 (1971).

[11] Wymer and Sudbury, "Employment Discrimination 'Testers,'" p.629.

[12] Urban Institute, *Opportunities Denied*, *Opportunities Diminished*: *Discrimination in Hiring*.

[13] Adapted from Wymer and Sudbury, "Employment Discrimination 'Testers,'" pp.631~632.

[14] S.W.Constantin, "An Investigation of Information Favorability in the Employment Interview," *Journal of*

Applied Psychology, Vol.61 (1976), pp.743~749. It should be noted that a number of the studies discussed in this chapter involve having interviewers evaluate interviews based on written transcripts (rather than face to face) and that a study suggests that this procedure may not be equivalent to beving interviewers interview applicants directly. See Charles Gorman, William Grover, and Michael Doherty, "Can We Learn Anything About Interviewing Real People from Interviews' of Paper People? A Study of the External Validity Paradigm," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.22, No.2 (October 1978), pp. 165~192. See also Jobo Binning et al., "Effects of Pre-interview Impressions on Questioning Strategies in Same and Opposite Sex Employment Interviews, "*Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.1 (February 1988), pp.30~37; and Sebastiano Fisicaro, "A Reexamination of the Relation Between Halo Error and Accuracy," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.2 (May 1988), pp.239~246.

[15] David Tucker and Patricia Roew, "Relationship Between Expectancy, Casual Attribution, and Final Hiring Decisions in the Employment Interview," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, No.1 (February 1979), pp.27~34. See also Robert Dipboye, Gail Fontenelle, and Kathleen Garner, "Effect of Previewing the Application on Interview Process and Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, no.1 (February 1984), pp.118~128.

[16] Don Langdale and Joseph Weitz, "Estimating the Influence of Job Information on Interviewer Agreement," *Journal of Applied Psychology*, Vol.57 (1973), pp.23~27; for a review of how to determine th human requirements of a job, see Anthony W. Simmons, "Selection Interviewing," *Employment Relations Today*, Winter 1991, pp.305~309.

[17] R.E.Carlson, "Selection Interview Decisions: The Effects of Interviewer Experience, Relative Quota Situation, and Applicant Sample on Interview Decisions," *Personnel Psychology*, Vol.20 (1967), pp.259~280.

[18] R.E.Carlson, "Effects of Applicant Sample on Ratings of Valid Information in an Employment Setting," *Journal of Applied Psychology*, Vol.54 (1970), pp.217~222.

[19] See Arvey and Campion, "The Employment Interview," p.305.

[20] T.V.McGovern and H.E.Tinsley, "Interviewer Evaluations of Interviewees' Nonverbal Behavior," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.13 (1978), pp.163~171. See also Keith Rasmussen, Jr., "Nonverbal Behavior, Verbal Behavior, Resume Credentials, and Selection Interview Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.4 (1984), pp.551~556; Robert Gifford, Cheuk Fan Ng, and Margaret Wilkinson, "Nonverbal Cues in the Employment Interview: Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments," *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.4 (1985), pp.729~736; Scott T.Fleischmann, "The Messages of Body Language in Job Interviews," *Employee Relations*, Vol.18, no.2 (Summer 1991), pp.161~166.

[21] Madelaine Heilmann and Lewis Saruwatari, "When Beauty Is Beastly: The Effects of Appearance and Sex on Evaluation of Job Applicants for Managerial and Nonmanagerial Joha," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.23 (June 1979), pp.360~372. See also Tracy McDonald and Milton Hakel, "Effects of Applicant Race, Sex, Suitability, and Answers on Interviewers' Questioning Strategy and Ratings," *Personnel Psychology*, Vol, 38, No.2 (Summer 1985), pp.321~334. See also M.S.Singer and Christine Sewell, "Applicant Age and Selection Interview Decisions: Effect of Information Exposure on Age Discrimination in Personnel Selection," *Personnel Psychology*, Vol.42.No.1 (Spring 1989), pp.135~154.

[22] Sandra Forsythe, Mary Frances Drake, and Charles Cox, "Influence of Applicants' Dress on Interviewers'

Selection Decisions," *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.2 (1985), pp.374～378.

[23] Pell, *Recruiting and Selecting Personnel*, pp.103～115.

[24] Carlson, "Selection Interview Decisions," pp.259～280.

[25] William Tullar, Terry, Mullins, and Sharon Caldwell, "Effects of Interview Length and Applicant Quality on Interview Decision Time," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64 (December 1979), pp.669 – 674.See also McDonald and Hakel, "Effects of Applicants' Race, Sex, Suitability, and Answers," pp.321～334.

[26] Tullar et al., "Effects of Interview Length."

[27] Ibid., p.674.

[28] See David Tucker and Patricia Rowe, "Consulting the Application Form Prior to the Interview: An Essential Step in the Selection Process," *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, No.3 (1977), pp.283～287.

[29] Landy and Trumbo, *Psychology, of Work Behavior*.

[30] Robert Dipboye, Richard Arvey, and David Terpstra, "Equal Employment and the Interview," *Personnel Journal*, Vol.55 (October 1976).

[31] Frederic M.Jablin, "Use of Discrimination Questions in Screening Interviews," *Personnel Administrator*, Vol. 27, No.3 (March 1982), pp.41～44; also see Clifford M.Koen, Jr., "The Pre－employment Inquiry Guide," *Personnel Journal*, Vol.59, No.10 (October 1980), pp.825～829.

[32] This section based on Pursell, Campion, and Gaylord, "Structured Interviewing," and Latham et al., "The Situatioual Interview." See also Michael A.Campion, Elliott Pursell, and Barbara Brown, "Structured Interviewing," pp.25～42, and Weekley and Gier, "Reliability and Validity of the Situatioual Interview," pp.484～487.

[33] Pursell et al., "Structured Interviewing," p.910.

[34] Form a speech by industrial psychologist Paul Green and contained in Bureau of National Affairs, *Bulletion to Management*, June 20, 1985, pp.2～3.

[35] This is based on John Drake, *Interviewing for Managers: A Complete Guide to Employment Interviewing* (New York: AMACOM. 1982).

[36] Ibid.

[37] Based on Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw－Hill Book Company, 1993).

[38] Speech to the City Club, November 15, 1991, Cleveland, Ohio.

[39] James Hollandsworth, Jr., and others, "Relative Contributions of Verbal, Articulative, and Nonverbal Communication to Employment Decisions in the Job Interview Setting," *Personnel Psychology*, Vol.32 (Summer 1979), pp.359～367.See also Sara Rynes and Howard Miller, "Recruiter and Job Influences on Candidates for Employment," *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.1 (1983), pp.147～154.

[40] Richard Payne, *How to Get a Better Job Quickly* (New York: New American Library, 1979).

[41] J.G.Hollandsworth, R.C.Ladinski, and J.H.Russel, "Use of Social Skills Training in the Treatment of Extreme Anxiety of Deficient Verbal Skills," *Journal of Applied Psychology*, Vol.11(1979), pp.259～269.

Ⅲ

培训与开发

- 上岗引导与培训
- 管理人员开发
- 质量管理与生产率管理
- 工作绩效评价
- 职业管理

7

上岗引导与培训

- 新雇员上岗引导与社会化
- 培养雇员的献身精神
- 培训概述
- 培训需求评估
- 培训与培训技术
- 小企业应用
- 为特殊目的而进行的培训
- 培训效果评价
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

一旦成功地完成了雇员的招募和选拔，下一步就是要对这些雇员进行上岗引导和培训。在这个阶段，你要提供使他们能做好自己新工作的信息和技能。在本章中，我们首先要说明上岗引导活动。上岗引导（与培训一起）用于使新雇员适应并融入本组织。其次，我们将阐述培训，包括确定必须教给雇员哪些技能，然后去训练他们。

学完本章后，你应当能够：

- 论述如何制定上岗引导计划；
- 说明怎样确定培训需求；
- 阐明企业中所运用的一般培训技术的特点；
- 详述几种特殊的培训技术。

新雇员上岗引导与社会化

上岗引导

雇员上岗引导（employee orientation）是指给新雇员提供有关企业的基本背景情况，这种信息对雇员做好本职工作是必需的。这些基本信息包括：工资如何发放和增加；怎样获得身份证；工作时间为每周多少小时；新雇员将与谁一起工作等等。事实上，上岗引导是企业新雇员社会化的一个组成部分。所谓社会化过程是一个不断发展的过程，它包括向所有雇员灌输企业及其部门所期望的主要态度、规范、价值观和行为模式。如果处理得当，对雇员最初的上岗引导，可以有助于减少新雇员上岗初期的紧张不安，以及可能感受的现实冲击。

现实冲击（reality shock）是指新雇员对其新工作所怀有的期望与工作实际情况之间的差异。

上岗引导计划是多种多样的，从简短的介绍到较长的正式计划，不一而足。就长期正式计划而言，新雇员在接受上岗引导时，一般会得到一本手册或一些印刷资料，其中说明像工作小时数、工作绩效评审、工资发放与增资、休假以及设施参观一类问题。如表7—1[1]所说明的，其他信息主要包括雇员福利、人事政策、雇员日常工作、公司组织及运营情况、安全措施和规章制度。

真的有这种可能性：法院会认为你公司雇员手册的内容是代表公司与雇员签订的一份合同。因此，雇员手册中应包括否认条款，即清楚地说明手册中有关公司的政策、福利及规章制度的内容，并不构成任何形式（公开说明的和隐含的）雇用合同条款和条件。在雇员手册中写进像“如无正当理由将不解雇雇员”或暗示或说明雇员有工作期限一类的内容之前要考虑再三，因为这些内容可能被认为是具有法律效力和约束力的承诺。

在多数企业中，上岗引导活动的第一部分由人力资源专家来完成，这些专

家解释工作小时数和休假一类问题。然后将新雇员介绍给他或她的新主管，由这些主管们来继续进行上岗引导，包括准确讲解新工作的性质，将新雇员介绍给他或她的新同事，让新雇员熟悉工作场所。

表 7-1　　任务分析记录表*

任务	何时做及频率	质量与数量	环境条件	必需的技能和知识	最佳学习地点
1. 操纵切纸机	一日四次		嘈杂的印刷室，容易感到心烦意乱		
1.1 开机					
1.2 设定切距		±公差在0.007以内		阅读标准规格	在岗
1.3 将纸放到切纸台上		必须十分平整以防切不齐		正确的提纸方法	在岗
1.4 将纸提起推进切纸机				保证平稳的技能	在岗
1.5 用左手抓住安全释放装置		为安全起见，每时每刻抓住		有关安全的基本知识	在岗，但先要高度集中注意力进行练习
1.6 用右手抓住切刀释放				保持双手都在释放装置上的技能	(同上)
1.7 同步进行：左手拉安全释放装置，右手拉切刀释放装置				(同上)	(同上)
1.8 等候切刀缩进		为安全起见，保证 100% 的等候时间		(同上)	(同上)
1.9 将纸撤下				等候切刀安全缩进	(同上)
1.10 关机		为安全起见，保证机器完全关闭			(同上)
2. 操纵印刷机					
2.1 开机					

* 此任务分析记录表说明印刷工完成的某些任务和子任务。

有些公司还举办减轻新雇员焦虑感特别讨论会。例如，得克萨斯设备公司发现其新雇员有很强的焦虑感时，便举办了一天的特殊讨论会。这些活动将重点放在提供有关企业和工作的信息上，并使新雇员有许多问答机会。上岗引导活动还告诉新雇员相信来自老雇员的谣传和恶作剧会导致什么样的情况，告诉新雇员他们在自己的工作中很可能获得成功。事实证明这些特殊讨论会是十分有效的。在进入企业第一个月的月底，那些参加了讨论会的新雇员比那些没有

参加讨论会的表现要好得多。[2]上岗引导是使新雇员进入企业成功地完成社会化过程的一项活动。下面我们将论述其他一些社会化活动。

培养雇员的献身精神

□ 上岗引导与社会化活动

目前，在许多企业里，"上岗引导"活动已远超出向新雇员提供如工作小时数一类基本信息的范围。如前所述，越来越多的企业发现，可以将上岗引导期用于其他目的，包括使新雇员熟悉企业的目标和价值观。因此，上岗引导便成为雇员目标与企业目标一体化过程的开端，而这个过程则是赢得雇员对企业及其价值观、目标的信仰的一个步骤。

美国丰田汽车制造公司的上岗引导（其被称做"同化"）计划就是这方面的一个案例。这个计划包括像公司福利一类传统的内容，但更主要的目的是潜移默化地使丰田的新雇员接受该公司的质量意识、团队意识、个人发展意识、开放沟通意识以及相互尊重意识。这个计划为期四天，其主要内容可总结如下：

第一天：上午 6:30 开始，由公司主管人力资源的副总裁介绍本计划梗概、致欢迎辞、详细讲述公司组织结构和人力资源部门情况。用一个半小时介绍丰田公司的历史和文化，用将近两个小时介绍雇员福利。然后再用两小时介绍丰田公司质量和团队精神的重要性。

第二天：开始用两个小时进行"TMM 倾听方法——沟通技能训练"。在此过程中主要强调相互尊重、团队精神和开放交流的重要性。然后，将这天其余的时间都用于讲解上岗引导的一般性内容，包括安全、环境事务、丰田的生产体系以及公司的图书馆。

第三天：开始又用两个半至三个小时进行沟通训练，内容是"TMM 提问与反馈方法"。其余时间用于介绍丰田公司解决问题的方法、质量保证事故通报与安全。

第四天：上午召开团队精神研讨会，主题包括团队训练、丰田的提案制度以及丰田的团队成员活动协会。还要介绍一些作为团队成员的基本知识和技巧，如工作小组负责些什么；怎样作为一个小组共同工作。下午专门进行防火及灭火训练。

如期完成四天的上岗引导（同化）社会化活动后，参加活动的雇员便潜移默化地接受了丰田的意识，尤其是它的质量使命、团队价值观、不断改进和解决问题的方式。这是赢得新雇员对丰田公司及其目标和价值观的信仰的重大步骤。

上岗引导一览表

(南部小型制造公司)　　**小时制支付薪金雇员上岗引导指南***

主管人员注意：此表用作你部门新雇员上岗引导活动指南

为避免重复，以下信息已由人事部门提供给雇员本人

人事部门

公平就业机会（EEOC）手册		缺勤、迟到
保险方案手册		退伍军人重新就业权与保留身份
工资连续保险手册		联合基金
安全手册		休假
年金计划手册		陪审团责任
雇员手册/劳动协议/规章手册		疾病福利—A & S—限度等
对等礼券		告假、怀孕、就医等
教育资助计划		服务奖
专利协议		来访者
身份证		节假日
信贷协会		饮食服务
购股方案		急救与事故报告要求
储蓄券方案		困难、苦情申诉、歧视与申诉处理程序
试用期		工厂参观
工资、薪金、晋升与调动		雇用期满通知及补偿，特别是假期津贴（自动辞职）
交通		
工作时间记录卡		保安介绍
人事记录		（其他）
公告牌		
私人邮件		
停车设施		

雇员签字：	见证人：	日期：

主管注意：以下所列是引导新雇员到你部门工作所必需的信息。请逐一查讫并与新雇员讨论之，在新雇员上岗后三天内返给人事部门

同事介绍		工作小时数、加班、来访程序
部门参观		休息、午餐时间
有关新雇员的工作、职责及工作绩效评价情况的介绍		供应程序
		权力系统
盥洗室		
个人和公司的电话		

主管签字：	日期：

我已收到上列有关资料并已得到所列信息的说明。我了解有关我与（公司名称）的雇佣关系的信息。而且，我理解公司关于自动离职（辞职）的政策，在自动离职情况下，我必须至少提前三周书面通知我的主管人，并根据政策规定接受适当的假期津贴

雇员签字：	见证人：	日期：

图 7—1　上岗引导的内容

* 必须与每位新雇员讨论所有有关信息。

资料来源：约瑟夫·法缪拉罗：《现代人事管理手册》，麦格劳－希尔图书出版公司，1985。

培训概述

培训(training)就是给新雇员或现有雇员传授其完成本职工作所必需的基本技能的过程。因此,培训可以是给一个机械工演示如何操作他的新机器,也可以是给一个推销员示范怎样卖出公司产品,或者是向一个新的主管讲授如何与雇员面谈、如何评价雇员。技术培训的目的是为雇员提供完成其目前工作所必需的技能;而管理能力开发(见本书第8章)则是一种比较长期的培训,其目的是为组织发展或解决某些组织问题(如部门间沟通不畅)而可能出现的某些未来的工作,开发现在的或将来的管理人员。但是,培训中使用的技术与开发所使用的技术通常是相同的。因此,对培训和开发做严格划分总是有些武断。

无论是叫做培训还是开发,培训都是当今最大的业务。例如,一项调查推断,在上一年中,订阅《人事杂志》的公司投资53.3亿多美元进行培训与开发,比过去两年增长了38%。[3]

正如上述丰田公司培训案例所说明的,今天培训的目的比以往要广泛得多。在过去,大多数公司习惯于将培训作为一项相当狭小的日常事务,其目的通常是传授从事工作所必需的技术技能,典型的如培训装配工焊接线路;培训销售人员洽谈生意;教教师制定一堂课的计划。

而今,越来越多的企业将培训用于实现两个新的目的:一个是像丰田公司那样的,向本企业雇员传授其他更广泛的技能。你可以重温一下,这就包括解决问题的技能、沟通技能以及团队建设技能等等。另一个是更多的公司利用培训来强化雇员的献身精神。只有不断地提供改进自我的机会才能使企业雇员建立对企业的献身精神。所以,培训的机会有助于塑造雇员的献身精神。这正是为什么像丰田和萨顿公司这样的企业,每年为所有雇员提供为期两周的培训的原因之一。

培训作用的扩展也反映出某专家所说的"经济竞争游戏有新规则"[4]这一事实。在今天,仅仅很能胜任工作是不够的。在当今世界中生存和发展的企业需要速度和灵活性,要能满足顾客在质量、品种、专门定制、方便、省时方面的需求。而要适应这些新的标准需要有一支不仅仅是接受过技术培训的雇员队伍,而且要求雇员们能够分析和解决与工作有关的问题,卓有成效地在团队中工作,灵活善变,迅速适应工作转换。

遗憾的是,存在着一种"培训差距",并且这种差距可能还在扩大。虽然某些公司,如IBM公司、施乐公司、得克萨斯设备公司、摩托罗拉公司将其雇员工资总额的5%~10%用于雇员培训活动,但美国企业平均培训投资不足工资总额的2%。[5]专家估算,42%~90%的美国工人需要接受进一步培训方能跟上发展的速度。[6]无论如何,培训正在作为改进雇员工作能力的一种手段走上中心舞台。

□ 培训的基本过程

理想地说,任何培训计划都由四个步骤构成,详见图7—2。评估步骤的

目的在于确定培训需求；在确定经过培训就可排除的一项或多项需求后，应当建立培训目标。在建立培训目标时要逐一确定经过培训的雇员预期应达到的显著的和可量度的工作绩效。在第三步——培训中，要选择培训技术，然后实际开展培训。最后，还应实施评价步骤。在这个阶段要对受训者接受培训前后的工作绩效进行比较，对培训计划的效益进行评价。

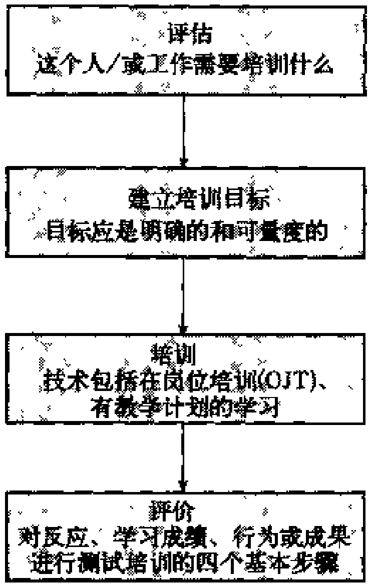


图 7—2　培训的四个基本步骤

□ 培训与学习

从根本上看，培训是一种学习过程。因此，要进行雇员培训就有必要了解有关人类学习的一些知识。下面是一些建议：

编制的资料要有意义。显然，内容清晰、目的明确的资料更易于受训者理解和记忆。为做到这一点，我建议[7]：

1. 在培训开始时，给受训者提供有关资料的概览，使之了解整个学习资料的状况。

2. 在介绍资料时运用各种相似的实例。

3. 按逻辑顺序组织整理资料并有目的地将资料划分成单元，以便讲解。

4. 对受训者尽量使用其已熟悉的术语和概念。

5. 尽可能多地运用直观教具。

提供将所学转化为实用的机会。确信有利于将知识从培训场所转到工作场所。为做到这一点，我建议[8]：

1. 尽量使学习环境与工作环境相似。

2. 提供适当的培训实习机会。

3. 对所学机器的每个特征或工作流程的每个步骤都给出标记或确定。

激发受训者。所有的学生都知道，在受到激励而去学习时最容易学习。为有利于激发受训者，我建议[9]：

1. 人们通过在干中学，学习效果最好。要尽量提供尽可能真实的实践机会。

2. 对受训者正确的回答及时给予肯定，也许是很快地说一声“干得好”，

这样他们的学习效果最佳。

3. 受训者在按自定的进度学习时，其学习效果最佳。如果可能的话，让受训者自定进度。

□ 有关培训的法律要求

如本书第 2 章所述，根据公平就业法，所有因年龄、种族、性别、原国籍而不公正地区别对待或歧视求职者或现有雇员均为非法。因此，也必须从培训计划对妇女和少数民族的影响的角度来评价你的培训计划。[10]例如，在该培训计划有不利影响和几乎没有妇女或少数民族雇员入选参加该培训计划时，你可能被要求必须说明批准参加培训的程序是正当的，即这些程序预示正在接受培训者所从事工作的绩效。

同样，假设你打算用“完成培训”作一项工作标准，那么，你应当努力说明这个培训计划对妇女或少数民族雇员没有不利影响。具体地说，这些雇员应有与男性白人雇员同样多的圆满完成培训计划的机会。如果他们没有这种机会，就应论证这个培训计划的合法性。例如，可能证实你的培训手册的阅读水平对许多少数民族受训者来说是太高了，也可能证实这个培训计划与他们为之而接受培训的工作才能相距甚远，因此他们在计划实施中表现不佳。这种情况下，你的培训计划可能被认为是有歧视性的。

培训需求评估

□ 引言

开展培训活动的第一步就是要确定需要进行什么培训，如果是有需求的话。评估从事新工作的雇员的培训需求是相当简明的事情。你的主要任务就是确定这项工作的要求并将它划分为一些子任务，然后将每项子任务告诉给这个新雇员。而评估已在岗雇员的培训需求则可能比较复杂一些。这种培训需求通常是由问题（如废品超额等）引出的，因此，你还有一个任务就是确定培训是不是解决问题的办法。例如，工作绩效下降往往是因为工作标准不清或从事工作的人缺乏动力。

任务分析与工作绩效分析是确定培训需求的两个主要技术。在一次调查中，19%左右的雇主说他们采用**任务分析**(task analysis)，即对工作做详细的研究以确定必需的技能，以便实施适当的培训计划。[11]任务分析特别适用于确定从事新工作的雇员的培训需求。**工作绩效分析**(performance analysis)是指对已在岗雇员的工作绩效做细致的研究，以确定培训是否可以减少像废品量大或产量低一类的工作绩效问题。据报道，用于确定培训需求的其他手段包括主管人员的报告、入事记录、管理部门要求、观察、工作知识测验以及问卷调查。[12]

培训也要反映你企业的整体人力资源规划以及企业的目标。例如，假设一家百货连锁商店打算将南部连锁店增加一倍，这就意味着必须制定这些新店的

人员配置计划。这些计划会转而要求为计划的连锁店开张选拔和培训雇员。

□ 任务分析：评估新雇员的培训需求

任务分析用以确定从事新工作的雇员的培训需求。对低层次工作而言，通常是雇用没有经验的人员并对他们进行培训。[13]在这种情况下，你的目的是为保证良好的工作绩效而进行必要的技能和知识开发，因此通常根据任务分析——详细研究某项工作以确定需要什么专门技能，如装配工的焊接技术，主管人员的面谈技巧等来开展培训。

任务分析记录表

有些雇主还使用任务分析记录表。将有关某项工作的任务及必需的技能集中在一张表上，这特别有助于确定培训需求。如表 7—1 所示，任务分析记录表包括六种信息。

第一栏，列出某项工作的主要任务和子任务。例如，如果一项主要任务是"操纵切纸机"，其子任务 1.1 至 1.5 可能为"开机"、"设定切纸距离"、"将纸放到切纸台上"、"将纸提起推进切纸机"、"用左手抓住安全释放装置"。

第二栏，说明执行任务和子任务的频率。例如，只是在刚上班时做一次，还是做多次，或是要每小时做一次。

第三栏，说明每项任务和子任务的完成标准。它们说明接受培训者要达到的水平，应尽可能具体，应当用可量度的术语来表述，如"±公差在 0.007 以内"、"每小时 12 个单位"、"接受订货两天之内"等等。

第四栏，说明在什么条件下完成任务和子任务。如果情境对于这项培训非常关键的话，这一栏就特别重要。例如，空中交通管理员通常得在混乱而紧张的条件下工作，那么对他们而言，情境培训就非常重要。

第五栏，这是这张任务分析记录表的核心，在此列出每项任务和子任务所必需的技能和知识。在这里，你要准确说明必须教受训者以什么知识或技能。例如，针对子任务"设定切纸距离"，就必须教操作员如何阅读标准规格。

第六栏，说明最好是在岗学习还是脱产学习。你的决定要根据几个重点来考虑，安全就是其中之一。例如，喷气式飞机预备驾驶员在实际操纵控制器之前必须脱产，通过一个模拟装置学习有关飞机的知识。

□ 工作绩效分析：确定在岗雇员的培训需求

工作绩效分析是指核验当前工作绩效与要求的工作绩效之间的差距，并确定是应当通过培训来纠正这种差距，还是应通过其他方式（如更换机器或调动雇员）来纠正。

第一步是要评价雇员的工作绩效。换句话说，就是要改进雇员的工作绩效。你必须先确定你希望这个雇员的工作绩效是什么样的，而目前他的工作绩效又是什么样的。以下是关于工作绩效差距的具体范例。

> 我希望每个推销员每周签 10 份新合同，但琼平均每周才签 6 份。
>
> 其他与我们相同规模的工厂平均每月不到两起事故，而我们却平均每

月五起。

工作绩效分析的核心是要区分不能做和不愿做的问题。首先，确定是否为不能做。如果是不能做，就要了解具体原因，包括：雇员不知道要做什么或不知道你的标准是什么；系统中的障碍，如缺乏工具或原料；需要工作辅助设备，如彩色编码电线，其可使装配工知道哪条线走向哪里；人员选拔失误导致雇用不具备工作所需技能的人；或者培训不够。其次，也可能是不愿做的问题，这是指如果雇员想做的话他们可以把工作做好。如果是不愿做，可能就得改变奖励制度，也可能要建立一种激励制度。

□ 建立培训目标

建立具体的、可量度的培训目标是通过确定培训需求应达到的最终目标。例如：

> 如果有工具箱和使用手册，该技术代理人就能够按照手册中的规范在20分钟内校准这台施乐复印机的定位（沿纸边的黑线）。[14]

目标详细说明圆满完成培训计划后受训者能够做到的事情。[15]因此，目标为接受培训和实施培训的人提供了共同的努力方向，也为评价培训计划是否成功提供了基准。

培训与培训技术

在确定雇员培训需求并建立培训目标后，就可以实际开展培训了。下面介绍目前最流行的一些培训技术的优点和不足。

□ 在职培训

在职培训（On the Job Training，OJT）是指让一个人通过实际做某项工作来学会做这项工作。事实上，从收发室办事员到公司总裁，从进入公司开始就得到某种在职培训。在许多企业中，OJT 都是雇员们惟一能得到的培训。这通常表现为安排新雇员跟着有经验的雇员或主管人员学做工作，由这些有经验的工人或主管人员来实施培训。[16]

在职培训有几种类型，人们最熟悉的是教练或实习方法，即由一位有经验的工人或直接主管人员在工作岗位上对雇员进行培训的方法。在较低层次上，这种辅导可能只是让受训者通过观察主管人员工作掌握机械操作技能。但这种技术也可以在高层管理人员培训中广泛应用。例如，助理职务通常就是用于培训和开发本企业未来高层管理人员的。让雇员（一般是接受管理培训的人）在预订时期内变换工作岗位的工作轮换是另一种 OJT 技术。同样，特别任务法也是让基层管理人员学习获得解决实际工作问题的第一手经验的方法。

OJT 有个优点：它比较省钱，受训者边干边学，不需要像教室或教学计划要求的教学手段一类花钱较多的脱产培训设施。同时，这种方法也能促进学

习，因为受训者通过实干来学习，能够迅速得到有关他们工作行为正确与否的反馈。

但是，在设计 OJT 培训计划时，要牢记几个与实施培训者有关的因素。[17] 实施培训的人应当接受严格的训练，掌握必需的培训资料（但实际情况往往是，企业有关人员对一个有经验的工人说："你去培训约翰。"）。应当对被选作培训教师的有经验的人进行有关指导方法的全面培训，尤其要让他们了解我在前面讲过的那些学习的原理和接下来我们要讨论的工作指导技术。下面我就介绍一种对新雇员实施在岗培训十分有用的渐进式工作指导方法。

第一步：学习者准备

1. 让学习者轻松自在，消除紧张情绪。

2. 说明他或她接受培训的原因。

3. 启发兴趣，鼓励提问，了解学习者对自己的工作或其他工作已经知道些什么。

4. 说明整个工作的原由并说明这个工作与学习者已经知道的一些工作关系。

5. 尽可能使学习者接近日常工作岗位。

6. 让学习者熟悉工作设备、材料、工具以及职业用语。

第二步：操作说明

1. 说明数量和质量要求。

2. 用正常工作速度将整个工作做一次。

3. 用慢速做几次，对工作的每个步骤加以说明。在操作过程中，说明工作难点或很可能出现的错误。

4. 再用慢速做几次，说明要点。

5. 你一边用慢速做，一边让学习者说明正在进行的步骤。

第三步：试做

1. 让学习者慢慢地将工作做几遍并给你讲出每个步骤。你给他纠正错误，必要的话，在前一两次示范一些比较复杂的步骤。

2. 你教被培训者以正常速度做工作。

3. 让学习者自己做，逐渐改进技能和速度。

4. 一旦学习者的工作能力得到证实，就可正式开始工作，但你不要就此不管他们。

第四步：定期检查

1. 指定在必要时应为学习者提供帮助的人。

2. 逐渐减少监督，经常根据质量及数量标准检查工作。

3. 及时纠正刚有苗头的不良工作方式，不让其形成习惯。说明为什么所学到的方法更好。

4. 对良好的工作状况给予表扬，不断对学习者予以鼓励，直到其能够达到质量和数量标准。

□ 工作指导培训

许多工作都是由一系列有逻辑顺序的步骤组成的，那么最好是一步一步地来教。这种逐步渐进的过程被称做**工作指导培训**（Job Instruction Training, JIT)。它包括依照适当的逻辑顺序列出某项工作中必需的所有步骤。同时，还要在每个步骤旁列出相应的"要点"（如果有的话)。这些步骤说明要做些什么，而这些要点则说明怎样完成这些步骤以及原因。下面是一份教受训人如何操作一台大型机械化切纸机的工作指导培训范例单。

步骤	要点
1．开机	无
2．设定切距	仔细阅读尺度，以防弄错切纸尺码
3．将纸放在切纸台上	确定纸是平的，以防切歪
4．将纸推进切纸机	确定纸是紧的，以防切歪
5．用左手抓住安全释放装置	不要松开左手，以免手被机器夹住
6．用右手抓住切刀释放装置	不要松开右手，以免手被机器夹住
7．同步拉动切刀和安全释放装置	保持双手都在相应的释放装置上，不要将手放在切纸台上
8．等候切刀缩进	保持双手都在释放装置上，不要把手放在切纸台上
9．将纸撤下	确定切刀已经缩进，保证双手离开释放装置
10．关机	无

□ 讲座

讲座有几个优点。它是一种迅速、简捷地同时向许多受训人传授知识的方式，例如，当销售人员必须了解某些新产品的特点时，就可采用讲座的方式。有时用书籍、手册等书面材料也可以代替讲座，但这些资料的印刷费用可能比较高，而且，用书面资料不能像讲座那样可以让人提问并得到解答。

以下介绍一些有效地提供讲座的原则[18]：

给听众一些信号以帮助他们理解你的观点。例如，如果你要讲一系列问题，你可以这样开始讲："销售报告之所以必要，有四个原因……第一…第二……"

不要一起步就迈错脚。例如，不要用任何无关的笑话或故事作为开头语，也不要一开头说这一类话："我真的不知道为什么今天要我到这里来讲"。

结论要简短。只要小结你的主要观点或用一两句简短的话小结要点。

注意听众的表现。将坐立不安、双臂交叉一类身体语言视为"结束"的信号。

在整个过程中一直用眼睛与听众保持联系。在你讲的过程中，至少应看看每一组听众的反应。

确信屋里的每个人都能听见。要大声讲，以使最后一排听众也能听到；如果需要的话，你可以从前排开始让听众重复问题。

管住你的手。养成让双手自然垂放身体两旁的习惯，不要让手一会摸脸，一会插兜，一会挠背等等。

不要让手离脸太近。手离脸太近可能妨碍你声音发散，还可能使人觉得你对自己正在讲的内容缺乏自信。

根据事先准备的要点提示讲，不要照本宣科。将要点清晰地写在一些大卡片上作为讲授提纲，而无须背下整个讲课内容。

消除不良习惯。有意识地克服像摇晃兜里的硬币、不断地拉耳垂一类的不良习惯。

练习。如果有时间，一定要在与实际讲课环境相同或相似的地方演习。

□ 视听技术

利用电影、闭路电视、录音带或录像带等可以产生很好的效果，因此，这种技术得到广泛的应用。[19]例如，在韦尔霍伊塞公司（Weyerhaeuser Company），《Kwai 河上的桥》等电影就已经作为公司管理人员学校开展人际关系讨论的基础。福特汽车公司在其经销商培训讨论会上，用电影来模拟处理各种客户投诉问题和回应。视听手段比一般讲座花钱多些，但它有一些长处。请考虑在以下场合运用视听手段：（1）在需要描述一段时间内应如何遵循某种特定次序时，例如在培训电线焊接或电话修理技术时，视听手段的动作静止、直接回答、快速和慢速运动功能可能是很有用的。（2）在需要向受训者展示一般讲座中难以表明的事情时，例如，一次生动的工厂参观，或参看体外循环心脏手术录像。（3）在对整个组织的所有人员进行培训时，如果让培训教师一个地方一个地方去讲，成本太高。

在你公司购置影像带时，可有三种选择：你可以买现成的录像带或影片；可以自己制作；也可以请某个生产厂家为你们制作影像。目前有许多企业发行视听节目目录，主题很广泛，从求职面试到动物园管理，应有尽有。

□ 远距离培训

目前，有些企业还在尝试进行远距离培训。使用这种技术，通过电视接收台，培训教师在中心地点可以对许多边远地方的雇员进行培训。[20]例如，AMP公司利用卫星对其在美国165个地方以及27个其他国家的工程师和技术员进行培训（该公司制造电及电子通讯设备）。为降低一个培训计划的成本，AMP提供教学节目内容，PBS会员机构宾夕法尼亚哈里斯堡的第33频道WTIF为AMP在北美的五个工厂提供播送培训节目所必需的设备和专业人员。[21]

□ 程序化教学

程序化教学（programmed learning）指传授工作技能的系统方法，包括提出疑问或事实，让学习者回答，对其准确的回答及时给予反馈。无论用教科书还是计算机作为程序化教学手段，程序化教学都有三种功能：

1. 向学习者提出疑问、事实或问题；

2. 让学习者回答；

3. 对学习者的正确回答给予反馈。

图 7—3 展示了学习微积分的程序化教学用书中的一页。请注意其中是怎样提出事实和疑问的。然后，学习者可以回答。最后该书对学习者的准确回答给予反馈。

第二部分　曲线图

17　标绘函数 $y=f(x)$ 图的最直接方式是制作一幅合理分隔 x 的值和相应的 $y=f(x)$ 的值的表。如同前面概要中所讲的一样，每一对值 (x, y)，都可以用一个点来表示。用一条平滑的曲线将这些点连起来便得到一幅函数图。当然，曲线上的点可能只是近似的。如果我们想要一幅精确的标绘图，我们就得非常仔细并且用许多点。（另一方面，粗制的标绘图很适用于许多目的。）

转 18 页

18　作为一个例子，这里有一幅函数 $y=3x^2$ 的标绘图。展示一张 x 和 y 的值的表，这些点都标在这张图上。

x	y
−3	27
−2	12
−1	3
0	0
1	3
2	12
3	27

为做自我测验，请查一查以下有无与图中 P 点相对应的一对坐标。

[（3，27）（27，3）]

请检查你的答案。如果答对了，就翻到第 19 页。如果不对，请再学习一遍第 16 页的概要，然后再翻到第 19 页。

图 7－3　程序化教学教科书的一页

资料来源：丹尼尔·克莱普那、诺尔曼·拉姆塞：《微积分速成》，约翰·威利父子公司，1985 年版权所有。

程序化教学的主要优点在于它减少将近 1/3 的培训时间。[22]根据前面列举的学习原理，程序化教学也可有助于学习，因为它让学习者按自定进度学习，提供及时反馈，减少出错的风险。但另一方面，学习者通过程序化教学学到的东西，不比其通过教科书学到的多。因此，要根据程序化教学是加速学习而不是改进学习的事实，来权衡制作程序化教学手册和软件的成本。

□ 新雇员培训或模拟培训

新雇员培训或模拟培训（vestibule or simulated training）是以脱产方式让受训者用其在工作中将要使用的设备或模拟设备学习的一种培训。如飞行员培训。利用这种技术开展培训可以减少培训开支和危险性。所以说新雇员培训是

让受训者不在实际工作岗位上，但能取在岗培训之长的一种培训技术。新雇员培训能适应那些需要在岗培训，但让雇员在实际工作岗位上接受培训太危险或成本太高的培训要求。这种方法对培训流水线新雇员很有效，因为直接将这些雇员安排在工作中培训可能降低生产率。同样，在岗位培训存在严重的安全问题时，例如飞行员培训，这种培训方法可能是惟一可行的选择。

有时，新雇员培训可能只需在不同的房间安装受训者在实际工作中将要使用的设备，但在很多时候，这种培训都需要使用模拟设备。例如，在飞行员培训中，模拟飞行器就有以下优点。[23]

安全。机组人员可以在安全、有把握的环境中演习危险的飞行动作。

学习效率。没有实际飞行环境中存在的空中交通冲突和无线电干扰，可以使受训者高度集中注意力学习如何驾驶飞机。

经费。操纵一个模拟飞行器的成本只相当于驾驶一驾真飞机成本的很小一部分，这包括节省了维修费、飞行教练费、燃料费，以及如果用真飞机培训而使该飞机不能用于正常服务的损失。

计算机在培训中的应用

计算机辅助教学

目前，许多公司在利用计算机促进培训过程。计算机辅助教学系统（CAI），如 Control Data's Plato 等有几个优点：它们提供自定进度的个别化教学手段，其采用一对一的教学方式，很便于使用，受训者能及时获得有关其输入内容的反馈。CAI 还能对在计算机上进行的测试加以说明，这样，管理人员就能掌握受训者的进度和需求。CAI 培训程序也可以随时修改，以反映雇员为之接受培训的那台设备的技术革新。这种培训日益灵活，一般说来，几乎在任何时候，只要受训者愿意，就可以用这种计算机来接受培训。像 Plato 这样的计算机辅助教学系统还具有仿真能力。具体地说，能设计这种系统模仿一些复杂或困难的任务，并用"如果……"的提问方式要受训者思考、回答。例如，"如果地面风速为每小时 80 海里，那么，当你将飞机速度降至其失速以下时会发生什么？"

以下有关像 Plato 一类系统的例子可以有助于说明 CAI 的作用。在一些学校接受投资分析员培训的人，可以通过根据经济增长率及风险的各种假设编制程序来学习和操纵股票估计模型，这样，他们就可以评估这些因素的变化将如何影响这些股票的价格。

也可用 Plato 来进行飞行员培训。一个飞行员的培训成本包括用训练机座舱、模拟飞行器、真飞机等各种价格昂贵的设备的时间。Plato 系统能最大限度地减少用于模拟的时间从而降低培训成本。通过使用这种计算机系统，接受培训的飞行员在实际操纵模拟器或飞机的设备之前，就熟悉了复杂的仪器操纵台。① 教科书、电影或讲座虽然能提供这种仪器的图片，但它们都不可能像 CAI 系统那样提供接近真实的反应和问题。②

---

① 引自《Plato：解决培训问题的一种方法》，Control Data 公司《销售手册》。

② 出处同上。还可参见南希·马德林：《计算机辅助培训时代的到来》，载《人事杂志》，第 64 卷(11)，64～65 页，1987；马利林·吉斯特等：《培训方法与受训者年龄对掌握计算机技术的影响》，载《人事心理学》，第 41 卷(2)，255～266 页，1988；拉尔夫·E·甘吉：《计算机辅助培训》，载《人事杂志》，第 68 卷(6)，116～123 页，1989；约翰·斯比吉：《CBT：计算机辅助培训——抓住团体用户的效益》，载《今日雇佣关系》，325～328 页，1990—1991 年；拉尔夫·甘吉：《人力资源信息系统与培训战略》，载《人事杂志》，50～55 页，1991(8)。

小企业应用

培训

如果不对你雇用的雇员进行适当培训的话，你花钱费时雇用最佳雇员就不值得。麻省理工学院的一群研究人员在《美国制造》一书中指出，对雇员进行精心的培训是日本企业往往超过同行业美国企业的一个原因。日本企业花数周时间对雇员实施精心设计的培训计划；而相比之下，美国企业往往都忽视培训过程。

而对于小型企业来说，由于要以较少的雇员来承担很繁重的工作，因此，精心进行雇员培训也是很重要的。本章中所阐述的概念和方法应能使你们做好小企业雇员培训。此外，在这里我再介绍一些小企业可使用的行之有效的程序，包括五个步骤。

第一步：建立培训目标

首先，写下你的培训目标。例如，如果你的目标是减少现存的问题（如废品过多），或让装配工在两周内适应工作进度。那么，这些就是你的培训目标，应当将它们阐明。

第二步：写一个详细的工作说明书

如本书第 3 章所述，详细的工作说明书是任何培训计划的核心。一份工作说明书应列出每项工作每天的任务和定期的任务，同时概括完成每项任务的各个步骤。例如，表 7—1 中介绍的印刷工的工作，其一项主要任务是“操作切纸机”。那么，在制作这个印刷操作工的工作说明书时，在这个任务下，也许要用一段文字来说明应当如何操作这个切纸机，包括开机、设定切距、将纸放在切纸台上等工作步骤。换言之，工作说明书应列出要做些什么和怎样去做。

第三步：制作任务分析记录表

接下来，要制作像表 7—1 概括的那样一份任务分析记录表。但从实用目的出发，小企业主可能愿意使用一种只有四个栏目的任务分析记录简表。其中第一栏列出任务（包括每项主要任务要求做些什么，每项任务的完成包括哪些步骤）。在第二栏，列出工作绩效标准（数量、质量、精确度等）。第三栏列出可培训的必要技能，这里要列出为完成任务这个雇员必须了解或必须做的事情，提供你确信要在培训计划中强调的具体技能（如“保证双手一直在释放装置上”）。第四栏列出必要的才能。这是指雇员经过培训应能具备的完成任务必需的才能（如机械理解力、忍耐力等），在雇用之前雇员就可能要通过以这种才能为标准的人员甄选。

第四步：制作工作指导书

接下来，要制作工作指导书。如前所述，这种工作指导书应列出每项任务的所有步骤（如工作说明书和任务分析记录表中列出的那样），以及每一步的要点。

第五步：为特定工作设计培训计划

现在，你应当为某项工作准备好全套培训文件和媒体，根据培训顺序、每项任务的各个步骤及其要点来编制培训手册。

你的培训计划至少应包括：工作说明书、任务分析记录表、工作指导书和培训教员手册。培训教员手册的内容包括：一份有关培训计划目标的概述，前面我们介绍的工作说明书、任务分析记录表以及工作指导书，一份可培训的必要技能清单。对受训人员来说，"培训手册"的内容可能只包括工作介绍，有关这项工作在工厂或办公室的地位及与其他工作的关系的说明，以及工作说明书和工作指导书。

你还必须确定用什么媒体来实施你的培训计划。一种简单而有效的在岗培训计划实施方法是，让现有雇员或主管当培训教员，而你只需为培训活动准备上述资料。但实际情况可能是，要根据需要确定培训雇员的工作性质和接受培训的人员数量要求，制作或购买专门的录音带、录像带、影片、幻灯片或更广泛的印刷资料。

为特殊目的而进行的培训

而今，雇员培训的目的日益扩大，不仅要通过培训使他们胜任工作，也需要为某些特殊目的开展培训，例如，如何对待艾滋病，如何适应变化等。下面我们介绍一些为特殊目的而进行的培训计划。

□ 读写能力培训技术

半文盲雇员是许多企业主面临的一个严重问题。据估算，有 2 500 万 17 岁以上的美国人是半文盲，他们或者是完全没有阅读能力，或者是只有小学三四年级的阅读水平。[24]随着美国经济由商品经济向服务经济转变，越来越需要雇员技术更娴熟、读写能力更强并至少能够掌握基本的计算技能。

雇主们对这个问题的反应有两种：一种是对可能成为雇员的人进行基本技能测试。例如，美国管理协会（AMA）对企业的工作场所调查表明，在提供反馈的公司中，有 345 家公司（占 34.3%）进行基本技能测试[25]；有 89% 的公司表示拒绝雇用缺乏基本技能的求职人员；有 3%左右的公司表示其根据现有雇员的读写能力测试成绩决定他们的晋升，根据求职者读写能力测试成绩决定录用（通常是淘汰）。

另一种反应是制定基本技能和读写能力培训计划。根据 AMA 的调查，这种补习培训需求非常平等地分布在数学、阅读和写作三个领域。

一种简单的培训方法是让主管人员通过给雇员提供写和说的练习来提高他们的基本技能。在完成这种练习后，主管人员可以提供个人反馈。[26]这种培训的手段之一是将雇员工作中所用的资料转化为指导工具。例如，如果某雇员需要使用手册来了解如何更换机器的某个部件，就应当教这个雇员学会利用索引找到手册中的有关章节。[27]第二种方法是从企业外聘请专业人员，如地方中学或社区学院的教师来设计阅读或写作补习计划并讲课。第三种方法是让雇员参加成人教育或中学夜校。

还有一种方式是使用交互式影碟（IVD)。这种技术将电视剧本与微机的功能结合在一起。[28]字母读写原理（PALS）便是一例。它用栩栩如生的电视剧和计算机存储的声音使阅读能力很差的人能够将声音连成字母，然后将字母连成词，把词连成句子。[29]另一种 IVD 节目是 SKILLPAC。这个节目的副标题为企业英语，它主要是针对母语不是英语的人设计的。它将视听技术和计算机技术结合在一起，教授在特定工作环境中要运用的语言技能。[30]

□ 艾滋病教育

据估计，在 100 万受艾滋病病毒感染的美国人中，有许多是就业人员，这就使许多未感染艾滋病的雇员产生忧虑，使许多雇主陷于困境。一方面，出于道义和法律的要求必须允许受感染者继续工作；另一方面，这些人的同事经常需要接受某种培训以减轻他们的忧虑，尽量增加雇员们形成团队有效地在一起工作的机会。

因此，许多企业制定了艾滋病教育计划。加拿大太阳生命公司（Sun Life of Canada)（一家人寿保险公司）的麻省办事处——Wellesley 公司所制定的这种培训计划就很典型[31]，它除了提供有关艾滋病的详尽信息之外，还以研讨会的方式提供讨论和提问的论坛；管理人员都要参加三个小时的研讨会，每期研讨会的规模为 10 人～12 人。会议研讨其他一些有关艾滋病的问题，包括信任的需求，歧视法律的潜在影响以及本公司对艾滋病的政策。

据报告，几乎没有人抵制举办或参加这种研讨会，这可能是因为通过该公司内部通讯广泛介绍了举办这种研讨会的意义和原因。刚开始，有些管理人员对花这么多时间去搞艾滋病教育的作用持怀疑态度，但据报道，在参加会议后，大多数管理人员的看法发生了变化。根据研讨会前后进行的问卷调查，该公司相信这种研讨会对帮助雇员了解有关艾滋病的事实、澄清错误观念是有效的，而且，这能引导许多雇员去关心其他人。[32]

全球人力资源管理

培　训

在企业扩展到国外去经营时，对外国国民进行培训就变得更加重要了。例如，我们来看看吉列国际公司的培训计划。该计划让公司国外企业中的当地人才在他们本国承担新工作之前，先到公司的波士顿总部接受技术、政策以及公司价值观的培训。

培训国外雇员绝不是仅仅将现成的培训计划翻译成其他语言，因为文化差异既影响培训资料的适用性，也影响受训人员对培训计划的反应。以下我们就实施国外培训计划提出一些

建议。[33]

1. 了解接受培训者的文化禁忌和刺激因素。例如，在日本，人们一般忌讳冒险。所以，在培训中进行角色扮演练习时，你可能发现找不到自愿参加的人，因为做这种练习就是承担风险。同样，在中东，角色扮演也只能是儿童的游戏，而不是成年人的活动。

2. 某些远东国家的文化视当众批评他人为禁忌。所以，在培训讨论或角色扮演中，即使是让受训者充当“观察员”这样一类简单的事，对那里来的受训者也可能是难事，因为观察员的作用通常是批评其他受训者的行为。

3. 顾全面子，不使人陷入窘境，这不仅在远东重要，而且在中东国家、东非、西非以及西班牙、意大利等欧洲国家，批评受训者或使他们显得傻乎乎的都是不可取的。事实上，让来自这些文化背景的人参加那种其行为将受到讨论、盘诘或批评的活动都可能发生问题。

4. 在某些文化环境中，你会发现，作为实施培训的人，你很难得到有关你工作成效的反馈，即使你触犯了某种禁忌，受训者也可能忍着不告诉你，因为这样做就等于是对你提出批评，使你丢面子。

5. 一定要了解受训者在本土文化环境下对你培训他们去做的那项工作的看法。例如，在美国，教推销员给组织的高层经营管理人员写介绍信以求进入这些单位去推销是可行的，而在日本，这样做是非常少见的。在日本，通常需要再三进行个人拜访、留下名片方可进入企业去推销。

6. 要考虑饮食习惯改变和高速飞行引起的生理节奏破坏。例如，你在波士顿进行培训的时间可能是下午四时，而参加培训的法国雇员的生物钟可能正走到晚上 9:00，这时他是比较疲倦的。同样，来自日本的受训者可能想吃米饭；所有刚从外国来的受训人员可能更需要矿泉水而不是汽水。

□ 价值观培训

而今，许多培训计划都用于对雇员进行本企业最提倡的价值观的教育，极力让雇员相信这些价值观也应是他们的。

例如萨顿公司培训计划就有这方面的内容。该公司的新雇员上岗引导培训计划与丰田公司的培训计划在这方面很相似。在萨顿公司，新雇员培训的头两天用于讨论公司福利、安全及保安、公司的生产程序——准时交货、材料管理等等。[34]第三四天就转入学习萨顿的价值观，活动包括：先由公司最高层管理人员用一个半小时左右时间论述萨顿的价值观，然后，发给每个新雇员一份萨顿的“使命卡”，让受训者和施教者一起逐项学习列在这张卡片上的萨顿价值观，如团队精神、尊重和信任个人、质量观，说明每个观念的意义。在此过程中也做些小练习，比如，要新雇员回答“如果你看见团队的一位同事在……，你会做些什么？”或者“如果你看到团队成员在实践这个价值观，你看到的是些什么？”

对主管人员进行价值观培训方面，萨顿的主管人员都要参加为期两天的名为“价值与信念”的领导研修班，以确立萨顿的价值观。这个计划的基本目的在于让主管人员熟悉萨顿的核心价值观念，说明如何将这些观念从语言变为行动。例如，在计划的第一部分说明价值观如何影响行为，提醒管理人员注意宣

称价值观与有效价值观之间的任何差异。比如，培训教师说："是你所做而不是你所说使工人们真正了解你部门的有效价值观是什么。"因此，在说"信任"的同时，又强调考勤制度可能就是自相矛盾的，因为这种考勤表本身似乎就在说"我们不信任你"（在萨顿公司没有考勤表）。

在此后的培训时间中，利用讲座和练习来说明萨顿的每一个价值观念，尤其要说明萨顿的核心价值观，比如"尊重人"，"使雇员都成为伙伴"，"通过协同配合提高客户满意度"，"将质量贯穿于我们所做的一切之中"等等，目的在于运用生动的事例说明这些价值观的内涵（如"尊重人"的含义是什么，如何表现出对人的尊重），造就萨顿领导人的信徒。

□ 多样化培训

面对日益多样化的雇员队伍，许多企业认识到他们必须实施多样化的培训计划。正如某企业实施多样化培训计划的人事管理职员所说："我们正在努力使我们的主管人员对妇女和少数民族雇员在职业发展方面所面临的问题和挑战更加敏感。"[35]同时，多样化培训通常也用于提高非管理人员的敏感性，目的在于在企业雇员中建立更加和睦的工作关系。

金尼（Kinney）制鞋公司的主管人员培训计划为这种培训提供了范例。[36]该公司对 Kinney 制鞋经营管理人员及商店经理举办为期 8 小时的研讨会，该计划取名为"重视多样化"。研讨会的目的之一是向参加者说明他们自己的教育如何影响他们做出假设和他们的行为。例如，该企业的研究表明，负责雇佣工作的经理可能基于求职者的口音和较差的英语口头表达能力对该求职者的智力做出假设。换言之，这位经理可能由此设定这个求职者不具备卖鞋的技能，尽管这个人肯定能有效地从事卖鞋的工作。

金尼的"重视多样化"计划还展示来自不同文化背景的人对工作场所的环境如何做出不同的反应，这种展示通过多种情景来进行。例如，有一种情境用于描述来自其主管的当众表扬可能使一位本土美国雇员感到窘迫的事实。

□ 客户服务培训

目前，大约 2/3 的美国人在从事客户服务（而不是制造）工作，而且越来越多的企业发现，必须以优质服务求竞争取胜。例如，当你到希尔顿饭店登记住宿时，仅仅是一间价格合理、整洁的房间已不再能使你感到满意。像希尔顿这样处在竞争中的企业老板发现，他必须要提供从殷勤周到的服务员，到存车方便、结账迅速等一系列全面的顾客服务。

所以，很多公司制定了客户服务培训计划。其主要目的是通过培训使全体雇员学会以殷勤、友善的方式对待公司的客户。"顾客永远正确"的说法可能是一种老生常谈，但而今它又重新被许多服务业企业发现和强调。总之，要将顾客放在第一位就必须对雇员进行客户服务培训。

Alamo 汽车出租公司的客户服务培训就是一个范例。[37]他们将这种培训计划叫做"最好的朋友"计划。从 90 年代初开始实施的这项计划投资数百万美元，向新雇员介绍公司的客户服务政策、向 Alamo 所有雇员进行再培训，灌

输优秀的客户服务方法。

"最好的朋友"计划包括为期五天的上岗引导和客户服务培训。首先，让雇员熟悉Alamo的历史，它的成长和发展过程，它在客户服务方面的期望以及它的职业道德；然后进入客户服务培训。这个培训包括了解卓越的客户服务的重要性、卓越的客户服务的界定、卓越的客户服务的生动范例以及具体雇员要提供这样好的服务所必需的技能。

除参加这些一般性会议之外，Alamo的雇员还接受与本职工作直接相关的客户服务培训。例如，服务代理人接受有关本公司多方面汽车准备测试的培训，目的在于保证客户拿到清洁、正常行驶的汽车。

计划实施的初期成果表明这个培训计划是成功的。虽然其他因素对公司绩效改善可能也有作用，但明显的是，销售申诉率比该计划实施前一年下降了15%，对雇员态度粗暴的投诉率比培训前下降了50%，公司的业务交易在一年中增长了30%。

□ 团队精神与授权培训

现在，越来越多的企业通过协作和授权来提高效率，它们将"团队精神"作为一种价值观，围绕紧密结合的工作小组来组织要做的工作，并授予这些工作小组以完成其工作任务的权力，也就是说，给他们以从事份内工作的自主权和能力。这种团队工作和雇员授权方法都是许多企业称做雇员参与计划的组成部分。

雇员参与计划 （worker involvement programs）旨在通过让雇员参与有关其本职工作的设计、组织和综合管理来提高组织效益。

但是，许多企业发现"团队精神"不会说有就有，而必须对雇员进行培训，使他们成为合格的工作团队成员。这正是本章前面所讲的丰田、萨顿等公司花费相当可观的经费去将新雇员训练为合格的工作团队成员的原因。例如，你可能还记得，丰田公司用数小时训练新雇员互相倾听和合作的技能。通过整个培训过程，强调了丰田公司的团队精神，采用简短的练习描述好的和不良的协同工作范例，构建新雇员对什么是良好的团队精神的意识。

有的企业利用室外培训计划来建设团队精神。[38]室外培训通常组织企业的管理人员到崎岖多山地区去进行。在这种条件下，通过共同克服物质困难使他们理解团队精神和协作，以及互相信任、互相依赖的必要性。正如这种计划的一位参加者所说："我每爬过一块岩石都需要别人的帮助。"[39]在这种计划中有一项活动是"怀着信任下落"。在这个活动中，一个雇员得慢慢地向后倒，从一定高度，比如说10英尺向后落下，落到5个或10个小组成员伸着等待其落下的胳膊上。设计这个活动的动机就是要建立信任，尤其是信任自己的同事。

并非所有的人都渴望参加这种活动。一些企业，如Outward Bound公司让准备参加这种活动的雇员接受全面的医学检查，以确定其可以安全地进行室外冒险活动。有的人认为这种室外活动太不自然，不能对工作产生什么实际作用。但无论如何，这种活动说明企业在建设团队精神方面要努力的程度。

给雇员（无论个人还是团队）授权也总是需要进行大量的培训。仅仅对某团队成员说你们有权在生产你们负责的汽车部件（比如说）过程中自主处理所

有采购、销售和设计事宜是不够的，而必需进行多方面培训以保证他们具备做这项工作的技能。

现在，有许多公司采用工作小组或特别的"质量圈"来分析与工作有关的问题和提出解决问题的办法。(一个质量圈是一个5人～10人的雇员小组，它通常就是一个工作小组，这个小组的雇员每周在工作时间聚会1小时～2小时，分析他们工作中的一个问题并探讨解决这个问题的方法。)这样，培训一名Saturn新雇员的近320小时时间，有许多就用于开发其分析和解决问题的能力，而这种能力对他或她帮助被授权的工作小组分析和解决问题将是必需的。在运用基本的统计分析工具和基本的会计方法方面的培训就是一例。

培训效果评价

在受训者完成其培训计划（或在预计培训间歇期）后，应对该培训计划进行评价，看计划目标完成得如何。例如，如果目标是使装配工能在30秒内焊接一个接口，或者是复印机技术员能在30分钟内修好一台复印机，那么就应根据是否实现了这些目标来衡量该计划的效益。遗憾而真实的是，大多数经理没有用很多时间去评价他们培训计划的效果。例如，你的受训人是不是学到了他们可以学到的那么多的东西？他们的学习进度是不是像他们可以做到的那样快？是否还有更好的培训方法？这些都是通过对你的培训效果进行适当评价能够回答的一些问题。

在进行培训计划评价时要确定两个基本问题：一是关于评价研究的设计，特别是是否要采用控制实验；二是要衡量什么培训效果。

□ 控制实验

理想地说，在评价培训计划时使用的最佳方法是**控制实验法**（experimentation)。这是检测培训计划效益的正规方法。最好用一个控制组进行培训前后测试。在控制实验中要用一个培训组和一个控制组（非培训)。应采集接受培训组和控制组在培训前、后相应时期的有关数据（如生产产量，焊接接口的质量)。用这种方法就可能确定培训组雇员的工作绩效，是由培训而不是由整个企业的某些变化，如涨工资等发生了多大程度的变化引起的。因为像涨工资这样整个企业的变化对培训组和控制组的雇员都会发生影响。但是，调查表明，目前的实际情况是，接受调查的企业中，不足一半的企业试图收集受训者对培训前、后的反应。而运用控制实验的企业数更是微乎其微。[40]一位专家建议，起码应该用如图7—4那样的评价表对开发计划进行评价。[41]

□ 衡量什么培训效果

有四类基本的培训或果或效益是可以衡量的。

对在企业外实施的管理人员开发计划的评价

姓名：____________________职务：____________________日期：____________________

参加的计划：______________________________

计划名称：____日期：____________________

地点：____费用：____________________

实施计划的单位：____

1. 该计划宣传广告中对计划实际内容的介绍的准确性如何？

   非常准确　　　　准确　　　　不准确

2. 主题内容与你的需要及兴趣相符程度如何？

   很符合　　　　比较符合　　　　基本不符合

3. 讲课人及会议主持人水平如何？

   优秀　　很好　　良好　　一般　　不好

4. 设施、饮食等如何？

   极好　　很好　　良好　　一般　　不好

5. 你觉得自己得到了哪些收益？

   ____________________有关其他公司业务的知识

   ____________________有关的新理论和原理

   ____________________可用于本人工作的概念和技术

   ____________________其他（请说明）

6. 根据时间和成本你如何评价这个计划？

   极好　　很好　　良好　　一般　　不好

7. 以后你还愿参加这个单位实施的教学计划吗？

   愿意　　可能　　不愿意

8. 你是否会介绍你公司的其他人参加由这个单位提供的计划？

   会　　不会　　说不准

   如果你会，那么你会介绍谁来参加？

9. 其他意见：

图 7—4　企业外培训评价表样本

资料来源：《有效的主管人员培训与开发》第三部分：《企业外计划》，载《人事杂志》，1985 (2)，美国管理协会版权所有，经许可采用。

1. **反应**。评价受训者对培训计划的反应如何。他们是否喜欢这个培训计划？他们认为这个计划是否有价值？

2. **知识**。你可对受训者进行测试，确定他们是否学到了预期应学到的原

理、技能和事实。

3. **行为**。了解一下由于这个培训计划受训者工作行为是否发生了变化。例如，商店投诉部门的雇员对待来投诉的顾客是否比过去更友善些了？

4. **成效**。可能最重要的是问一问："根据预先设定的培训目标衡量计划所取得的最终成果是什么？顾客对雇员的投诉是否减少？废次品率是否得以改进？废品成本是否降低？人员流动是否减少？现在是否能完成生产定额？"等等。当然，成效提高尤其重要。根据受训者的反应、知识的增长以及工作行为变化，可以判定这个培训计划可能是成功的。但是如果没有取得这种成效，那么最终分析就说明该培训计划没有实现目标。如果是这样，问题可能就在培训计划之中。不过也要记住：这种成效可能也不足以说明培训效果，因为要解决的问题可能不是首先用培训能解决的。

本章回顾

☞ □ 小结

1. 在这一章，我们集中讨论了对新雇员以及工作绩效不符合要求的在岗雇员的技术技能培训。在这两种培训中，要了解培训需求就要分析问题的原因并确定需要进行什么培训（如果有需求的话）。请记住要问一问："这是个培训问题吗?"确定这个"问题"不是由其他某些更深的问题，如人员选拔失误或工资低等引起的。

2. 我们论述了一些学习的原理，这是所有施教人员都应当了解的。其要点是：使资料实用有效（通过提供概览、熟悉的例子、组织材料、将资料划分为实用有效的单元、使用熟悉的术语和直观教具）；为培训转为实用做好准备；尽量调动你的学员的积极性。

3. 我们论述了几种培训技术。工作指导培训对在岗培训十分有用，它包括一系列逻辑步骤和顺序。新雇员培训兼有在岗培训和脱产培训的长处。

4. 在岗培训是第三种技术培训方法。它可能涉及观察实习方法、工作轮换或特殊作业和委员会。在任何情况下，它都包括四个步骤：让学习者做好准备；演示操作（或工作性质）；让学员试做；跟踪检查。其他的培训方法包括视听技术、讲座以及计算机辅助教学。

5. 尽管经理们应当对其培训计划的效益进行评价，但事实上大多数经理没有花时间去做这件事。在评价培训计划效果时，你可以衡量四类成果：反应、知识、行为和成效。有些从表面上看来是培训失败的情况，可能不是培训本身的问题，而是由于培训不是解决该问题的适当方法。

□ 关键术语

employee orientation	雇员上岗引导
reality shock	现实冲击

training	培训
task analysis	任务分析
performance analysis	工作绩效分析
on－the－job training（OJT）	在职培训
job instruction training（JIT）	工作指导培训
programmed learning	程序化教学
vestibule or simulated training	新雇员培训或模拟培训
worker involvement	雇员参与计划
programs	课程
experimentation	实验

□ 讨论题

1．“一个考虑周全的上岗引导计划对几乎没有或完全没有工作经验的雇员（如新毕业的大学生）尤为重要”。请说明你为什么同意或不同意这个说法。

2．你是一组雇员的主管，你的雇员的任务是给收音机装调谐器。你发现生产质量不符合标准，必须把你工作小组的调谐器拿回来重装。你的上司说：“你最好是开始抓紧做好培训你雇员的工作。”问题：

（1）“人员配置”方面的哪些因素可能导致这个问题？

（2）说明你将如何评估这事实上到底是不是一个培训问题。

3．说明你在设计一个讲座，比方说关于“上岗引导与培训”的讲座时，将如何应用我们所讲的“学习原理”。

4．挑选一些你熟悉的任务，如剪草坪、调试汽车等，就这种任务制作一份工作指导培训书。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

新培训计划

目前，卡特洗衣公司尚无正规的上岗引导或培训政策或程序。詹妮弗认为这正是为什么她父亲和她希望雇员遵守的标准总是未被遵守的一个原因。

可以用几个事例来说明这一点。在前台接待客户方面，卡特父女希望采用一定的程序和惯例。例如，应当用杰克称为“热情招呼”的态度向所有顾客表示欢迎。对顾客拿来的任何衣服都应马上检查有无损坏或异常的污渍，以便顾客能注意到这些问题，以免日后来取衣服时因这些损坏或异常污渍错误地指责本店。然后，应立即将这些衣服装进一个尼龙袋，以便把它们同其他顾客的衣服分开。然后还必须仔细将这位顾客的姓名、电话号码和准确日期写在卡片

上，并在所有卡片副本上清楚地注明。这位店员还应当抓住时机努力向这位顾客推销其他一些服务项目，比如，给衣物做防水处理（如果顾客拿来的是件雨衣的话），或者直接告诉这位顾客说："你知道现在人们都在清洗春季的衣服，这个月全月我们都实行特价衣服清洗。"最后，在这位顾客离店时，这位店员应说些礼貌周全的话，如"祝你一天愉快"或"开车小心点儿"。店里其他各项工作，如熨衣、洗衣、除污垢、定期维修投币洗衣设备等等，同样也有一定的步骤和程序，最重要的是卡特父女希望看到标准得以执行。

詹妮弗认为，由于缺乏适当的雇员培训和上岗引导，公司还有其他一些问题。例如，上个月，两名小雇员感到非常心烦，因为他们发现在那一周的周末（星期五）没给他们发工资，而在第二周的星期二才给他们发工资（同卡特所有雇员一样）。卡特父女利用这额外的两天，一方面是使自己有时间了解每个人的工作时间并计算他们的工资；另一方面的原因是，按杰克的说法："坦率地说，我们晚几天给雇员发工资，这样有助于保证在他们向我们提出辞职之前，至少给我们提前几天的通知。我们肯定会一分不少地付给他们应得的报酬。同时，从心理学角度看，我们发现，如果他们还没有拿到上周工资的话，他们一般就不太可能在周五傍晚走出店门下周一就不再露面了。用这种方式他们起码会提前几天给我们辞职通知，这样我们就可以有时间找人替代工作。"

詹妮弗说，上岗引导还可以介绍其他一些东西，包括公司关于带薪休假、迟到及旷工、保健及住院治疗津贴等政策，有关保持清洁而安全的工作场地、个人仪表及卫生、填写工时记录表、个人电话及邮件等问题，以及公司关于工作中滥用材料、在工作时吃东西或吸烟等问题的措施。

詹妮弗相信，实施上岗引导及培训计划有助于确保雇员了解从事本职工作的正确方式。而且，她和她的父亲都认为，只有当雇员了解了从事其工作的正确方式时，才能指望他们以卡特公司希望的方式实际完成工作任务。

问题：

1. 具体说明卡特公司的新雇员上岗引导计划中，应包括些什么内容以及应怎样设计这些内容。
2. 在人事管理课上，詹妮弗提出用工作任务分析记录表来确定一个雇员承担的任务时问道："我们是否应当采用这样的表来分析柜台服务员的工作？如果应当，请说明填写完成后的柜台服务员工作任务分析记录表的大致情况。"
3. 在培训熨衣工、去污工、管理人员、柜台服务员时，她应使用哪些具体的培训方法，为什么？

小案例

波音公司的新计算机系统

1990年，西雅图波音商用航空集团公司准备在其商用零部件部门，安装公司有史以来最大的计算机系统。该部门向各商用航空公司出售零部件。这个新计算机系统的目的是要使该部门的许多工作任务自动化，如更新库存报表、回答顾客询问以及定价等。

波音公司的管理人员知道，这个新计算机系统的安装，要求对雇员进行广泛的再培训，

这几乎会对零部件部门所有的700名雇员发生影响，而且这种影响不仅仅是在使用这个新计算机系统的技术方面。例如，该部门的办公室会成为无纸办公状态。面对雇员来说更可怕的也许是他们得花更多的时间在计算机终端上工作。此外，由于每个雇员会更相信别人准确输入计算机的信息，人际关系会变得更加互相依赖。雇员们必须理解，突然间他们拥有了许多依赖他们的“顾客”，而事实上这些顾客是其他零部件部门的雇员。

培训协调人在实施培训计划时体会到：“我们认识到仅提供技术培训不能保证新系统的成功运行。”这个新系统的用户需要掌握和处理当系统投入运行时他们将经历的变化的手段。这个培训小组想做到通过培训，将系统运行可能引起的压力和混乱降到最低。更准确地说，它想做到使每个使用新系统的雇员成为“以顾客为中心”雇员，提供本零部件部门同事或顾客所需要的信息。

由于该部人员职能多种多样，波音公司知道面临着一个挑战：这些人中有一半人在货栈工作，负责部件的装运、收货和仓储；另一半人则在30英里外的一间办公室里工作。而且，这些人的受教育程度也参差不齐。

在确定培训计划的性质时，波音公司面临多种选择。由于其已有一个完整的公司内部培训部，因此一方面是让内部培训部来实施培训；但另一方面，要在很短的时间内对700名雇员进行培训可能需要一个适应这个培训计划运作要求的咨询、培训和开发公司的服务。培训部还必须考虑要采用的各种培训方式，如研讨班、录像教学、讲座以及书籍等。波音公司考虑请一个总部设在旧金山的咨询公司来做，该公司在迅速设计大规模培训计划方面享有盛誉，其培训开发方式主要是利用书面资料和录像资料组织研修、参与式练习、范例以及讲座实施研修。

但是，在决定究竟是由公司内部还是让咨询公司来组织实施培训计划之前，波音公司认为必须使实际培训目标更明确。例如，除纯技术方面的培训之外，还需要使使用该计算机系统的雇员更进一步以顾客为中心，也许必须开发雇员沟通和判断的技能，以便在他们需要从该计算机系统得到数据输入员目前不提供的特殊信息时，能够让有关人员了解他们的需求。

问题：

1. 你认为该零部件部门的雇员需要接受何种培训？
2. 你如何确定什么是具体的培训目标？
3. 你认为波音公司请外部的咨询公司来组织这个培训比较合适，还是应当由本公司自己来组织实施？
4. 无论是由本公司还是由咨询公司来做，请说明你怎样设计这个必需的培训计划。

资料来源：该案例取材于斯蒂夫：《客户服务培训支持工作系统》，载《人事杂志》，第72卷(4)，63～65页。

[本章注释]

[1] Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (New York: McGraw－Hill, 1972), pp.23.7～23.8. See also Ronald Smith, “Employee Orientation: Ten Steps to Success,” *Personnel Journal*, Vol.63, No.12 ((December 1984), pp.46～49.

[2] See also Walter St. John, “The Complete Employee Orientation Program,” *Personnel Journal*, Vol.59

(May 1980), pp.373~378.

[3] Morton E. Grossman, "The $5.3 Billion Bill for Training," *Personnel Journal* (July 1986), p.54.

[4] This is based on Anthony F. Carnevale, "America and the New Economy," *Training and Development Journal*, Vol.44, No.11 (November 1990), pp.31ff.

[5] Ibid.

[6] Ibid.; "The Training Gap," *Training and Development Journal*, March 1991, p.9.

[7] Carnevale, based on Kenneth Wexley and Gary Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1977), pp.289~295; E.J. McCormick and J. Tiffin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974), pp.232~340.

[8] Wexley and Yukl, *Organizational Behavior*, pp.289-295.

[9] R.E. Silverman, *Learning Theory Applied to Training* (Reading, MA: Addison Wesley, 1970), Chapter 8; McCormick and Tiffin, *Industrial Psychology*, pp.239~240.

[10] This is based on Kenneth Wexley and Gary Latham, *Developing and Training Human Resoureces in Organizations* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981), pp.22~27. Note that these legal aspects apply equally to technical training and management development. See also Ron Zemke, "What is Technical Training, Anyway?" *Training*, Vol.23, No.7 (July 1986), pp.18~22. See also Bureau of National Affairs, "Sexual Harassment: Training Tips," *Fair Employment Practices*, June 25, 1987, p.84.

[11] Bureau of National Affairs, *Training Employees*, Personnel Policies Forum, Surver 88 (Washington, DC: November 1965), p.5. For further discussion of conducting a needs analysis, see Kenneth Nowack, "A True Training Needs Analysis," *Training & Development Journal*, April 1991, pp.69~73.

[12] B.M. Bass and J.A. Vaughan, "Assessing Training Needs," in Craig Schneier and Richard Beatty, *Personnel Administration Today* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978), p.311. See also Ronald Ash and Edward Leving, "Job Applicant Training and Work Experience Evaluation: An Empirical Comparison of Four Methods," *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.3 (1985), pp.572-576, and John Lawrie, "Break the Training Ritual," *Personnel Journal*, Vol.67, No.4 (April 1988), pp.95~97.

[13] McCormick and Tiffin, *Industrial Psychology*, p.245. See also James C. Georges, "The Hard Realities of Soft Skills Training," *Personnel Journal*, Vol.68, No.4 (April 1989), pp.40~45; Robert H. Buckham, "Applying Role Analysis in the Workplace," *Personnel*, Vol.64, No.2 (February 1987), pp.63~65; and J. Kevin Ford and Raymond Noe, "Self Assessed Training Neesds: The Effects of Attitudes Towards Training, Management Level, and Function," *Personnel Psychology*, Vol.40, No.1 (Spring 1987), pp.39~54.

[14] J.P. Cicero, "Behavioral Objectives for Technical Training Systems," *Training and Development Journal*, Vol.28(1973), pp.14~17. See also Larry D. Hales, "Training: A Product of Business Planning," *Training and Development Journal*, Vol.40, No.7(July 1986), pp.87~92, and Arnold H. Wensky and Robert Legendre, "Training Incentives," *Personnel Journal*, Vol.68, No.4(April 1989), pp.102~108.

[15] I.L. Goldstein, *Training: Program Development and Evaluation* (Monterey, CA: Wadsworth, 1974). See also Stephen B. Wehrenberg, "Learning Contracts," *Personnel Journal*, Vol.67, No.9(September 1988), pp.100~103, and Murray B. Heihart and Norman Smallwood, "Now for a Completly Different Look at Needs Analysis," *Training and Development Journal*, Vol.41, No.5(May 1987), pp.75~79.

[16] Wexley and Latham, *Developing and Training*, p.107.

[17] Ibid., pp.107~112. Four Steps in on-the-job training based on William Berliner and William McLarney, *Management Practice and Training* (Homewood, IL: Irwin, 1974), pp.442~443. See also Robert Sullivan and Don-

ald Miklas, "On-the-Job Training That Works," *Training and Development Journal*, Vol.39, No.5 (May 1985), pp.118~120, and Stephen B. Wehrenberg, "Supervisors as Trainers: The Long-Term Gains of OJT," *Personnel Journal*, Vol.66, No.4(April 1987), pp.48~51.

[18] Donald F. Michalak and Edwin G. Yager, *Making the Training Process Work* (New York, Harper & Row, 1979), pp.108~111. See also Richard Wiegand, "Can *All* Your Trainees Hear you?" *Training and Development Journal*, Vol.41, No.8(August 1987), pp.38~43.

[19] Wexley and Latham, *Developing and Training*, pp.131~133. See also Teri O. Grady and Mike Matthews, "Video...Through the Eyes of the Trainee," *Training*, Vol.24, No.7(July 1987), pp.57~62.

[20] Mary Boone and Susan Schulman, "Teletraining: A High-Tech Alternative," *Personnel*, Vol.62, No.5 (May 1985), pp.4~9. See also Ron Zemke, "The Rediscovery of Video Teleconferencing," *Training*, Vol.23, No.9 (September 1986), pp.28~36; and Carol Haig, "Clinics Fill Training Niche," *Personnel Journal*, Vol.66, No.9(September 1987), pp.134~140.

[21] Joseph Giusti, David Baker, and Peter Braybash, "Satellites Dish Out Global Training," *Personnel Journal*, June 1991, pp.80~84.

[22] G.N. Nash, J.F. Muczyk, and F.L. Vettorl, "The Role and Practical Effectiveness of Programmmed Instruction," *Personnel Psychology*, Vol.24(1971), pp.397~418.

[23] Wexley and Latham, *Developing and Training*, p.141. See also Raymond Wlozkowski, "Simulation," *Training and Development Journal*, Vol.39, No.6(June 1985), pp.38~43.

[24] Harold W. McGraw, Jr., "Adult Functionel Illiteracy: What to Do About It," Personnel, October 1987, p.38; Catherine Petrini, "Literacy Programs Make the News," *Training and Development Journal*, February 1991, pp.30~36.

[25] This is based on Ellen Sherman "Back to Basics to Improve Skills," *Personnel*, July 1989, pp.22~26.

[26] Ibid., p.24.

[27] Bureau of National Affairs, *Bulletion to Management*, Decemher 17, 1987, p.408.

[28] Nancy Lynn Bernardon, "Let's Erase Illiteracy from the Workplace," *Personnel* (January 1989), pp.29~32.

[29] Ibid. The PALS course was developed by educator Dr. John Henry Martin.

[30] Ibid., p.32. SKILLPAC was created by the Center for Applied Linguistics and Dr. Arnold Packer, senior research fellow at the Hudson Institute in Indianapolis, Indiana.

[31] Jeffrey Mello, "AIDS Education in the Work Place." *Training and Development Journal*, December 1990, pp.65~70.

[32] Jennifer Laabs, "The Global Talent Search," *Personnel. Journal*, August 1991, pp.38~42.

[33] Pat McCarthy, "The Art of Training Abroad," *Training and Development Journal*, November 1990, pp.13~18.

[34] This is adapted from Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill, 1993), Chapter 7.

[35] See Joyce Santora, "kinney Shoes Steps Into Diversity," *Personnel Journal*, September 1991, p.74.

[36] This is based on Ibid., pp.72~77.

[37] Joyce Santora, "Alamo's Drive for Customer Service," *Personnel Journal*, April, 1991, pp.42~44.

[38] This is based on Jennifer Laabs, "Team Training Goes Outadoors," *Personnel Journal*, June 1991, pp.56~63.

[39] Ibid., p.56.

[40] R.E. Catalano and D.L. Kirkpatrick, "Evaluating Training Programs—The State of the Art," *Training and Development Journal*, Vol.22, No.5 (May 1968), pp.2~9. See also J. Kevin Ford and Steven Wroten, "Introducing New Methods for Conducting Training Evaluation and for Linking Training Evaluation

to Program Redesign," *Personnel Psychology*, Vol.37, No.4 (Winter 1984), pp.651 – 666. See also Basil Paquet et al., "The Bottom Line," *Training and Development Journal*, Vol.41, No.5 (May 1987), pp.27 ~ 33.; Harold E. Fisher and Ronald Weinberg, "Make Training Accountable: Assess Its Impact," *Personnel Journal*, Vol.67, No.1 (January 1988), pp.73 – 75; and Timothy Baldwin and J. Kevin Ford, "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research," *Personnel Psychology*, Vol.41, No.1 (Spring 1988), pp.63 – 105.

[41] Donald Kirkpatrick, "Effective Supervisory Training and Development," Part 3: "Outside Programs," *Personnel*, Vol.62, No.2 (February 1985), pp.39 ~ 42. See also James Bell and Deborah Kerr, "Measuring Training Results: Key to Managerial Commitment," *Training and Development Journal*, Vol.41, No.1 (January 1987), pp.70 ~ 73. Among the reasons training might not pay off on the job are a mismatching of courses and trainee's needs, supervisory slip-ups (with supervisors signing up trainees and then forgetting to have them attend the sessions when the training session is actually given), and no help applying skills back on the job. For a discussion, see Ruth Colvin Clark, "Nine Ways to Make Training Pay Off on the Job," *Training*, Vol.23, No.11 (November 1986), pp.83 ~ 87. See also Herman Birnbrauer, "Troubleshooting Your Training Program," *Training and Development Journal*, Vol.41, No.9 (September 1987), pp.18 ~ 20.

8

管理人员开发

- 管理人员开发的性质与目的
- 管理人员的在职培训
- 脱岗开发的基本方法
- 特殊的管理人员开发技术
- 高级管理人员开发：成功的关键因素
- 小企业应用
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

管理人员开发与培训相似，因为它旨在为管理人员提供其工作所必需的领导技能。在本章中，我们将介绍管理人员开发的主要方法，包括工作轮换、领导能力训练，角色扮演以及管理竞赛。

学完本章后，你应当能够：

- **讲述一些基本的在职和脱产开发技术，如工作轮换、管理竞赛；**
- **了解一些特殊的开发技术，如组织发展等。**

管理人员开发的性质与目的

管理人员开发（management development）是指一切通过传授知识、转变观念或提高技能来改善当前或未来管理工作绩效的活动。它包括企业内教学计划，如授课、辅导和轮流作业；专业教学计划，如美国管理协会研修班、大学开设的经营管理人员 MBA 教学计划。[1]

当然，这种开发活动的最终目的是提高组织的未来工作绩效。由这个最终目的所决定，管理人员开发过程要：(1) 评估和满足本企业的需要（例如，为管理职位空缺充实人员，或使企业更善于应变）；(2) 评价特定管理人员的工作绩效和需求；(3) 开发这些管理人员。

管理人员开发是一项很重大的业务。据估算，美国每年有 100 多万管理人员参加管理开发计划活动[2]，仅美国工业企业每年就为此投资 70 亿美元。[3]

管理人员开发之所以重要有几个原因。其中一个重要原因就是：内部提升已成为管理人才的主要来源。一项对 84 位雇主的调查表明，约有 90%的主管人员，73%的中层管理人员，51%的高层管理人员是从内部提升的。反过来说，事实上这些管理人员都需要经过某种开发活动以具备承担其新工作或未来可能的工作的能力。同样，通过帮助雇员或现任管理人员顺利胜任更高职务，管理开发可加强组织的连续性；通过让接受管理培训的人树立为本企业工作的正确价值观和态度，管理开发可帮助这些个人完成社会化过程。[4]

□ 管理人员开发过程

根据管理人员开发的目的（即满足企业管理人员开发的需求），管理人员开发过程包括两项基本任务：(1) 人员（管理人员）规划与预测；(2) 管理人员需求分析与开发。正如本书第 4 章“人员规划与招募”中所阐述的，人员规划过程包括确定要充实的人员（在本章中指管理人员）的职位，将预计的职位空缺与企业内部及外部可能的候选人相比较。然后制定整个企业的管理人员开发计划和适应个别需要的管理人员开发计划，以保证在企业需要时能得到经过适当培训和开发的管理人员。

管理人员开发计划可能是全公司性的。这种计划为公司所有或大多数新的或潜在的管理人员招募活动服务。例如，某个新毕业的大学生可能是刚进人

Enormous 公司就成为一个全公司性管理人员开发计划的参加者（与数十位同事一起）。在实施这个计划的过程中，她可能要完成一系列事先设计好的部门工作任务及教育活动。所有这些任务和活动的目的均在确定（为她，也为公司）她的管理潜能，使她拥有较广泛的工作经验（比如说，生产和财务方面的经验），这些经验将使她在担任第一项“实际”工作任务——任生产小组组长时能更有效地工作。在这个过程中，可能将优秀的候选人置于“破格提拔”之列，通过实施开发计划使这些人能更快担任高级职务。

另一方面，管理人员开发计划也可能是相当个别化的。这种计划直接为某一具体职务（如 CEO 职务）配置人员（也许是从两个候选人中挑一个）的目的服务。在为经营管理职务配备人员的情况下，设定高级职位空缺并最终为之配备人员的活动的过程被称做**接班计划**（succession planning）。接班计划活动包括：（1）进行个人预测，制定个人计划；（2）为设定的、最终要配备人员的高级职位进行管理人员需求分析和开发。

职业兴趣与志向以及工作绩效评价在管理人员开发中具有相当重要的作用。人在从事自己喜爱的并适合自己特点的工作时，工作绩效最佳。因此，在管理人员开发计划中，应给参加者以评价个人兴趣的机会，包括进行一些比较正规的职业兴趣测试。同时，工作绩效评价可用以了解一个人的进步和潜力，说明可能需要开展哪些开发活动去纠正或修正这个人的不足之处。

一般来说，一个管理人员开发计划包括以下几个步骤：（1）制作一个组织设计图，在这里，你要根据业务扩展或缩减等因素来设计你部门的管理人员需求。（2）由人事管理部门盘点本企业管理人才库，以确定当前聘用的管理人才状况。你可能还记得，这种人才库的内容包括教育和工作经历、职业爱好、工作绩效评价等方面的资料。（3）画出管理人员安置图。用这种图概括每个管理职位可能的候选人，以及每个人的开发需求。如图 8—1 所示，一个未来的部门副总经理的开发需求可能包括：工作轮换（在本企业的财务部门和生产部门去获取更多经验），经营能力开发（提供有关战略规划的培训），在本企业内部管理开发中心学习两周。

□ 各种开发技术的普及程度

在职体验(辅之以教练、轮流作业及其他厂内培训）是管理开发中使用最为普遍的方式，表 8—1 也说明了这一点。此表是根据人事经理提供的各自企业认为是“最重要的开发手段”而制作的，用以说明各种开发技术的普及程度。[5]

表 8—1

开发手段	认为是最重要的比例（%）
在职体验	68.2
由上司辅导	20.9
厂内课堂教学	4.7
轮流作业	2.4
大学教学计划	2.3
咨询顾问计划	1.1
其他	1.1

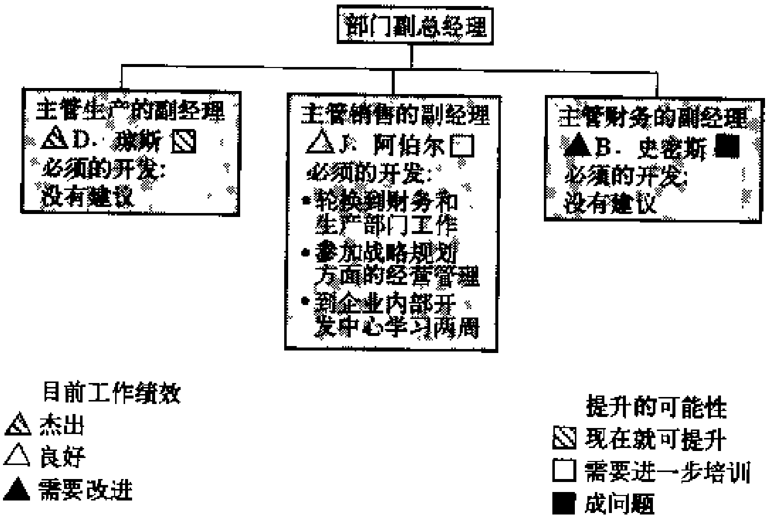


图 8—1　说明未来部门副总经理管理开发需求的管理人员安置图

管理人员的在职培训

在职培训是运用最普遍的开发方法之一。在这方面比较重要的技术包括工作轮换、辅导/实习、初级董事会以及行动学习。

□ 工作轮换

工作轮换（job rotation）是管理人员培训技术之一，包括让受训者到各部门去丰富工作经验，确定其长处和弱点。

利用工作轮换方法，你可以让接受管理培训的人去各个部门学习以扩大他们对整个企业各环节工作的了解。[6]受训者（通常是新毕业的大学生）可在每个部门工作学习几个月，这不仅有助于丰富他们的经验，也有助于他们找到自己所喜爱的工作。受训者可以只是在每个部门做观察员，但更常见的是实际介入所在部门的工作。这样，他们通过实际去做来了解所在部门的业务，无论是销售业务、生产业务、财务业务，还是其他业务。

工作轮换方法还有几个别的优点。[7]除了为每个人提供经过周密计划的培训体验外，它还有助于避免由于不断介绍每个部门的新情况而造成的呆板。它还能对受训者进行测试，帮助确定他们的长处和弱点。定期改变工作还可以改善部门间的合作，使经理人员能更好地理解相互间的问题。同时，轮换也能使受训者更多地与管理人员相识。

轮换的确也有不足之处。它鼓励人们“通才化”，比较适合于开发一般的直线管理人员而非职能专家。同时，你还得非常小心，切不可疏忽忘记了在某个被人遗忘岗位上的受训者。

为提高轮换计划的成功率，你可以做以下努力[8]：应当根据每个受训人的需求和能力特制工作轮换计划，而不是让所有受训人员遵循统一标准的步骤和

程序；应当将企业的需求与受训人的兴趣、能力倾向和职业爱好结合起来考虑；受训者从事一项工作的时间长短，应依其学习进度的快慢而定。此外，为受训人安排任务的管理人员本人应经过专门训练，能够热情而有效地提供反馈、控制工作绩效。

固特异轮胎及橡胶公司(Goodyear Tire and Rubber Company)的大学毕业生培训计划是工作轮换培训方面的一个良好典范。[9]该公司为每个受训人特制了适应其个人经历、教育背景及职业爱好的计划。计划时间从 6 个月～15 个月不等，计划实施的最初三周为上岗引导计划，目的在于使受训者对公司有个全面的认识(在此期间，他们学习公司的组织结构、公司的目标、基本的制造过程，并参加有公司高层管理人员出席的非正式会议)。此后，再进行为期一个月的工厂引导活动。然后，受训者与高层管理人员一起讨论自己的职业兴趣并选择在不同部门承担六项工作，每个部门工作大约一个月(例如，一个化学工程专业毕业生可能要在结构开发、化学材料开发研究、中心处理工程、程序开发以及化学生产等部门工作间轮换)。最后，受训者选择具体工作任务作为其职业生涯的起点。

全球人力资源管理

全球化工作轮换与管理

随着企业多国经营的扩展，工作轮换也有了新的含义。在 Shell and British 石油公司，让管理人员在全球范围进行工作轮换已成为一个主要手段，通过这样的轮换，即使是在该公司扩展到巨大规模的情况下，其也能保持相当的灵活性和敏感性。

以下是 Shell and British 的一位高级经营管理人员对在全球范围进行工作的基本原理的概括：

> 当今的经营前景，一言以蔽之，就是变化无常。因此，反应必须灵敏。对像 Shell and British 集团这样一个复杂的、国际性的、多功能的组织来说，具备灵活性的先决条件，就是要有一支具有高超技能、流动的、国际化的管理人员队伍。[10]

全球化工作轮换（比如说让管理人员从瑞典的职位轮换到纽约的相应职位，又从纽约轮换到日本）的优点，是能够建立一种非正式联系网络，即一种非正式的信息网络，从而保证比较广泛的跨国沟通、相互理解以及严密控制。

良好的沟通和理解基于管理人员花时间在本企业各地分支机构建立的个人关系，而这些活动可强化组织控制。在将一个企业在世界各地的分支机构的雇员进行工作轮换，或将他们集中起来，比如集中参加哈佛商学院欧洲的 INSEAD 管理培训计划时，其目的就不仅是向他们传授基本技能，而且也是要建立他们对公司文化和价值观的坚定认同。其要点是，工作轮换以及其他开发活动绝不仅仅是开发经营管理技能，而具有多种作用。通过建立共同的价值观和对企业及其目标的一致认识，像这样的管理开发活动能促进沟通，保证通过共同的价值观和目的，甚至最小限度依靠比较传统的控制方式使公司政策得以遵循。[11]

□ 辅导/实习方法

在采用辅导/实习方法时，受训者直接与他或她要取代的人一起工作，而这个人就负责对受训者进行辅导。一般来说，这种实习不承担一定的经营管理

责任，这样便为受训者提供了学习工作的机会。[12]这有助于保证在现任管理人员因退休、提升、调动、辞职等离开现工作岗位而出现职位空缺时，企业能有训练有素的人员顶替；这也有助于保证公司自己培养的高层管理人员的长期开发。

为使这种活动有效，现任管理人员必须是良好的教练和教师。而且，这个人去训练顶替他的人的动力，将取决于他们之间关系的好坏。有些管理人员比较善于下放职权、提供帮助和进行沟通，而有些则不然，这也会影响活动效果。

□ 初级董事会

初级董事会(junior boards)指通过请中级管理受训者组成一个初级董事会，并让他们对整个公司的政策提出建议，为他们提供分析公司问题经验的一种方法。与工作轮换不同(工作轮换的目的在于使受训者熟悉每个部门的问题)，初级董事会的目的在于为有发展前途的中层管理人员提供分析整个公司问题的经验。初级董事会(有时也称做多层次参与管理)就是让 10 位～12 位受训者组成一个"初级"董事会，给他们以分析高层次问题以及决策的经验。这种董事会的成员来自各个部门，他们就高层次管理问题，如组织结构、经营管理人员的报酬，以及部门之间的冲突等提出建议，将这些建议提交给正式的董事会。这种方法为中级管理受训者提供处理全公司范围问题的在职培训和经验。

□ 行动学习

行动学习 (action learning)[13]是指让受训者将全部时间用于分析和解决其他部门而非本部门问题的一种培训技术。这些受训者定期开会，4 人～5 人一组，在会上就各自的研究结果及进展情况进行讨论和辩论。

行动学习方法始于英国，它与较早期的开发技术相似（并以那些技术为基础)。除受训者通常要将全部时间都用于他们的项目，而不是组成一个初级董事会来分析一个问题之外，这种方法与前面我们讨论的初级董事会方法一样，它也类似于只给一个受训者一项具体任务或项目。但是，用行动学习方法，受训者每周作为项目小组开一次会，共同讨论各自的项目，比较工作笔记。行动学习通常涉及几个雇主间的合作。例如，一位来自通用电器公司的雇员可能被派到一个政府机构去做他的研究项目；同时，这个政府机构可能也派一位管理人员去通用电器公司做她的研究项目。

在管理人员开发方面，这个方法具有先导性和贡献性，它用实际问题给受训者以真实体验，在一定程度上能开发其分析和解决问题，以及制定计划的技能。而且，受训者（与其他人在一个小组里一起工作）的确能够找到解决重要问题的办法。其主要的不足之处在于其放任受训者去企业外从事项目工作，在某种意义上，本企业损失了一位称职的管理人员的服务。

脱岗开发的基本方法

有许多可用于脱岗开发管理人员的方法，如在公司总部的会议室学习，或者离开企业到大学或专门研修班去学习。以下我们就来阐述这些方法。

□ 案例研究法

案例研究法（case study method）是指为参加开发计划的学员提供有关一个企业问题的书面描述，然后，让他自己去分析这个案例，诊断问题所在，在与其他受训者一起讨论时提出自己的研究结果和解决问题的一种方法。[14]案例研究法旨在通过一位训练有素的讨论会主持人巧妙的引导，让受训者真实地体验确定和分析复杂问题的过程。通过在课堂里对案例进行讨论，受训者了解研究和解决复杂的组织问题通常有许多方法，也知道他们自己解决问题的方法往往受到自己的需求及价值观的影响。

案例研究法有五个主要特点：[15]（1）运用组织的实际问题；（2）尽量让参加者陈述他们的看法，征求他人意见，正视不同看法并做出决策；这样就导致（3）将对教师的依赖降到最低限度；（4）教师很少回答“对”或“不对”，那些不完善的案例才是真实的；（5）教师尽量通过创造适当程度的戏剧场面来推进案例研究。你可以看到，教师扮演着（或应当扮演）至关重要的角色。[16]教师不应是解释教科书原理的讲师或说教者，而应是一种催化剂和教练。教师还应是有效的信息源，应提出探讨性的问题以引发学员之间热烈的辩论。

要避免的问题

遗憾的是，案例研究（在实际应用时）往往远远达不到这种效果。[17]在实践中，教师往往通过向学员提出一些问题让他们自己去回答，通过回答学员提出的具体问题和说明有关该案例的事实情况来控制课堂讨论。出于保持对课堂讨论控制的目的，教师也通过有意保守信息（如有关在案例发生时公司实际上做了什么，同时其竞争对手在做些什么的信息），利用“神秘感去实现控制”。阿吉利斯（Argyris）发现教师采取的方法与其实际做的事情之间自相矛盾。例如：（1）教师说没有正确或错误的答案，但事实上有的教师确实有倾向性并提供答案；（2）教师说有许多可能的观点，但他们看来要选择一些观点，并以某种方式将它们组织起来表明他们有一种偏向；（3）教师很少将学员在课堂上的行为与他们回岗位后的行为相联系。

为使案例研究更加有效，你可以做以下努力。如果可能的话，应当从受训者所在的企业选取案例，这将有助于受训者理解案例的背景，也更便于受训者将所学知识应用于其本职工作和环境。阿吉利斯还主张教师必须提防不要主宰案例分析，要清楚自己一直只起着催化剂或教练的作用。最后，教师必须精心为案例讨论做准备，在上课之前让学员分小组进行案例讨论。[18]

□ 管理竞赛

管理竞赛（management games）是几组管理人员通过用计算机就模拟真实的公司经营做出决策来互相竞争的一种开发方法。在计算机化管理竞赛中，受训者被分为5个～6个公司，每个公司都得在模拟的市场中与其他公司竞争。每个公司设立一个目标（如最大限度地增加销售）并得知自己可以做出几个决策。例如，可能允许这个小组决定：(1) 在广告宣传方面花多少钱；(2) 在生产方面投资多少；(3) 保持多少库存；(4) 哪种产品生产多少。这种游戏中通常将两三年期压缩为几天、几周或几个月。与在真实社会中一样，每个公司一般都不能看到其他公司做出了什么决策，尽管这些决策确实影响它们的销售状况。例如，如果某竞争者决定增加其广告宣传费用的话，在损害你公司销售量的情况下，那个公司的销售量可能也不再增加。

管理竞赛可能是一种良好的开发手段。在积极参与实际经营活动的情况下，人们的学习效果最好。面管理竞赛这种游戏正可以使人得到这种参与的机会。对于受训者来说，这种游戏几乎永远都是有趣的、令人兴奋的，因为它们很真实，又富于竞争性。它帮助受训者开发其解决问题的技能，帮助他们将注意力集中在制定规划的需求上，而不是集中在临时应付上。公司通常也选择它们自己的管理人员并开发它们自己的工作部门，因此这种游戏可以用于开发领导能力、培养合作及团队精神。

管理竞赛也有其不足之处：一个问题是这种游戏的设计及实施费用可能很昂贵，尤其是实理计算机化的情况下(但通常是计算机化的)。同时，这种游戏往往迫使决策者从一个既定的决策表中进行决策选择(例如，他们可能只能在三个生产层次中进行选择)；而在实际工作中，往往鼓励管理人员开创新的、富有革新精神的多种替代方案。不过，总的看来，受训者对这种设计周密的游戏几乎总是持赞同态度，这确是一种良好的开发解决问题能力及领导能力的手段。

□ 企业外研修班

有许多组织举办旨在为管理人员提供技能开发培训的特别研修班和会议。例如，美国管理协会（AMA）提供数千种以下领域的课程：

一般管理；
人力资源管理；
销售与市场；
国际管理；
财务；
信息系统与技术；
制造与运作管理；
采购、运输及物资分配；
包装；
研究与技术开发管理；
总务及行政服务；

保险与雇员福利。

这些课程的内容范围包括“如何提高你的商务写作技能”、“战略规划”以及“管理人员的决断力培训”等等。[19]图8—2是一个典型的课程大纲，它是“富有经验的管理人员高级管理技术”计划中的一门课程。你可以看到，它是一门为期两天半的高级课程，对象是具有3年～5年工作经验想要提高自己的管理能力的基层生产主管人员。该课程涉及的主题包括：考察管理与组织概念；开发有效的人际关系、沟通、激励技能；开发领导能力。如果有10个以上雇员报名的话，AMA的许多课程就可以在企业工作现场开设。其他提供管理人员开发服务的组织包括AMR国际公司，会议委员会，施乐教育系统等。

许多这种教学计划都为完成课程提供用以计算学分的学习量单元，即继续教育单元（CEUs）。就AMA而言，完成课程取得CEUs则提供一个公认的教育成绩计量单位，这是目前1 000多所大学用作圆满完成教学计划的记录。在大多数大学或学院，CEUs一般不能被用作获得学位的学分，但它们却能提供有关该受训者参加并完成某专门会议或研修班的事实记录。

4208Q/富有经验的主管人员高级管理技术：如何有效地与人们共同工作，如何在组织中有效地工作

谁应当参加：

这是一门以具有3年～5年工作经验，想提高自己的管理技能的基层生产主管为对象的高级课程。其对那些业已完成第4271号课程（新生产主管人员的管理课程；或第4202号课程）改进生产力的方法和技术的主管人员尤其有用

关键的主题：

- 考查组织及管理的概念以及如何用这些概念看待现时企业雇员：制定规划、组织协调；权力、责任、义务、声誉；人力资源利用与时间损失的货币关系
- 如何开发有效的人际关系技能：理解行为与个性；将人作为个体看待；开发自我意识和机会；怎样积极地影响人们的态度和工作关系；团队精神开发；怎样建立一种比较温暖、宽松的人际关系气候；如何坚决而公正地履行义务
- 主管人员沟通交流专题讨论会：开发倾听技巧；清晰、准确、更有条理的写作与演说技能；如何运用沟通去减轻压力和惧怕；沟通中的主导；如何向管理人员推销你的思想
- 主管人员激励专题讨论会：分析管理风格及其在激励中的作用；创造使雇员有效工作的环境；自我激励的行为基础；结合实际问题讨论培训计划内容
- 开发你的领导能力：他人怎样看待你；降低你领导潜能的习惯；将课程内容用于领导能力开发

独树一帜的特点：

考查这类主管人员的角色——确定责任、义务、权力以及权限。讨论雇员心理——主管人员如何才能有效地施以激励，沟通的重要性。讨论各种纪律手段——何时、何地运用它们，以及它们对工作绩效及士气的影响。介绍如何以改进雇员生产力和士气为重心，考察雇员工作绩效

图8—2 美国管理协会为中级管理人员设计的一个培训计划内容

资料来源：美国管理协会。

□ 与大学相关的教学计划

学院和大学提供三种管理开发活动。

1．许多学校开设领导管理等方面的继续教育计划。以AMA的计划为例，

有 1 天～4 天的教学计划；也有 1 个月～4 个月的经营管理开发计划。

而哈佛商学院的高级管理教学计划，则是这方面长期教学计划的一个范例。正如你将在图 8—3 中看到的那样，这个计划的每个班都由来自世界各地的一群有经验的管理人员组成。

什么是富有创新精神、经受时间考验、善于应变、充满热情、面向世界、不断进取的领导者？



哈佛商学院的经营管理教育

面向精心选拔，由其所在公司出资学习的总经理计划

开拓视野，增强自信，学会战略思考，提高人际关系技巧和经营管理能力的计划

帮助个人和企业发展的计划

管理人员开发计划
1993 年 2 月 3 日—4 月 26 日

1993 年 9 月 1 日—11 月 22 日
面向具有厚实的知识专长并显示出胜任总经理职责能力的经营管理人员

高级管理培训计划
高级管理计划
1993 年 3 月 8 日—5 月 21 日
1993 年 9 月 7 日—11 月 19 日
为大企业的领导管理准备高级经营管理人才

国际高级管理计划
1993 年 5 月 24 日—6 月 23 日
向高级经营管理人员介绍主要的多国企业

面向企业主/总裁的管理计划
1993 年 2 月 14 日—3 月 5 日
面向拥有和经营自己企业的首席执事（三年中每年举办一次为期三周的研修班）

总经理专题讨论会及高级专业课程

专为目前已有经验的经营管理人员而设计，针对企业问题，提供最新研究成果

请与我们电话联系，以确定适合您的计划

图 8—3　哈佛商学院经营管理人员培训计划

该计划用案例和讲座为企业高级管理人员提供最新管理技能，同时也组织开展分析复杂组织问题的活动。同类计划还有加利福尼亚大学伯克利工商管理研究生院的经营管理计划、芝加哥大学的管理开发研修班、哥伦比亚大学工商管理研究生院商务管理计划。这些计划大都要求参加的经营管理人员脱产，完全处在大学的学习环境之中。例如，哥伦比亚大学的计划就是在纽约 Ramapo 山的 Arden 屋进行。

2. 许多大学和学院还针对个人特点提供商务、管理、保健护理管理等领域的个别课程。管理人员可以以正式注册或非注册学生的身份来修这些课程，以弥补自己教育背景之不足。例如，一位缺乏会计管理知识的未来部门经理，可能选修管理会计的两门课程。

3. 当然，许多学校也提供学位计划，如工商管理硕士（MBA）或高级管理人员 MBA。所谓高级管理人员 MBA 计划，是一种特别适合于中层以上管理人员的企业管理硕士学位计划，参加这种计划的人员通常用周末上课，与同一组同事一起完成教学计划。

□ 雇主的作用

在与大学有关的开发计划方面雇主通常要起作用。[20]首先，许多雇主提供学费预付金作为鼓励雇员去开发与工作有关的技能的手段。例如，可能鼓励工程师去参加旨在使他们不断适应本领域变化的技术课程，可能鼓励主管人员去参加开发管理能力，以准备承担更高级管理工作的开发计划。

也有越来越多的雇主给专业技术雇员提供休假年（离开工作岗位一段时间），让他们去大学攻读更高的学位或提高技能。例如，贝尔实验室就有这么一个计划，其包括为雇员预支学费和允许脱产一年以内的时间去大学学习。此外，该公司还有一个博士资助计划，其预支学费并允许雇员每周脱产学习一天（也允许某些雇员全年在校学习以适应住校学习要求）。

有的公司尝试与大专院校合作，为经过选拔的雇员提供本公司内学位计划。许多公司还请大学教师到公司来举办讲座和研修班。

例如，Technicon 公司（一个高技术医疗器械公司）请佩斯大学来为公司关键岗位的中层管理人员实施经营管理教育计划。这个为期 14 个月的计划的主题是高技术企业的有效管理。课程内容包括从财务管理到经营管理沟通等一系列主题。[21]

许多大学和企业也在尝试利用电视联网进行课堂教学。例如，萨克拉门托的加利福尼亚州立大学商务与公共行政管理学院与加利福尼亚罗斯维尔的 Hewlett - Packard 设备公司就有电视网。电视网通过电话通讯线路使校园里的课堂教学向其他地方同步播放。

□ 角色扮演

角色扮演（role playing）是在一个真实的管理场景中，让受训者扮演其中人物的一种培训技术。[22]

图 8—4 说明的是在一个著名的名为新卡车的困境的角色扮演训练中的主

管人沃尔特·马歇尔这么一个角色。像这样让每位参加者扮演角色（在与角色扮演活动指令相结合时），能引发角色扮演者之间热烈的讨论，尤其是当每个人都投入到角色中而不仅仅是演戏时更是如此。这种活动的目的是解决手头的问题，由此来开发受训者在领导、授权等方面的技能。

修理小组的主管——沃尔特·马歇尔

你是一个电话维修小组的主管，这个小组的每个工人都驾驶一辆小卡车到处流动服务。你不时能得到一辆新车用以替换一辆旧车，你面临决定应当把新车给维修组里哪个雇员的问题。这种问题通常很难办，因为每个人似乎都认为自己有权得到这部新车。因此，要使人觉得你公正是很不容易的。一般来说，事实上你做出的任何决定都会被小组的多数人认为是不对的。现在，你又得面对这个问题，因为刚分给你的工作小组一辆新卡车——Chevrolet。

为了处理这个问题，你决定将以下决定告诉小组全体雇员。你将告诉他们有关新卡车的事情，以及将根据以最公正的方式在小组内分配这辆车的原则来处理这个问题。你自己不要自作主张，因为你要按他们认为最公正的方式去做。

图 8—4　一次角色扮演活动中的典型角色

角色扮演可能是一种有趣且花钱不多又能开发许多新技能的方式。例如，通过新卡车的困境训练，参加者了解在说服他人接受资源分配决定的过程中公正的重要性。同时，角色扮演者也能放弃自己的禁忌，尝试采取新的行动方式。例如，一个主管可以尝试采取替他人着想的领导方式；也可以尝试采取专断的领导方式。而在实际工作中，这个人可能没有这种无损工作的实验机会。根据斯科特·迈耶（Scott Meyers）的观点，角色扮演也可训练人们体察他人情绪的敏感性。[23]

角色扮演也有些不足之处。一次活动可能需用一个小时或更长时间才能完成，如果活动指导人员没有准备一个有关参加者将学到什么东西的概括性说明的话，参加者只会认为是浪费时间。有些受训者认为角色扮演是儿童游戏；而另一些参加过不成功的角色扮演活动的人，则完全不愿意再参加了。

□ 行为模仿

行为模仿（behavior modeling）是一种培训技术。在用这种技术进行训练时，首先向受训者展示良好的管理技术（用影片），然后，要求他们在模拟环境中扮演角色，然后由他们的主管给他们提供反馈和表扬。它包括：（1）向受训者展示做某件事的正确方式（或“示范”）；（2）让每个人练习用这种正确的方式做这件事；（3）提供有关他们实际表现的反馈。[24]这种方法已被用于：

1. 培训基层主管人员，使他们更好地处理常见的主管与雇员之间的相互关系问题，包括给予赏识、训导、引进变革以及改进不良工作绩效。

2. 培训中层管理人员，使他们更好地处理所在环境中的人际关系，例如，给予指导，讨论工作绩效问题，讨论不理想的工作习惯等。

3. 培训雇员（及其主管人员），使他们掌握提出和接受批评、要求和给予帮助的技巧，建立相互信任和尊重。

行为模拟的基本程序可以概括如下：

1. **建立模型**。首先，受训者观看展示典范人物有效处理问题的行为的电影或录像。换言之就是向受训者展示某一模拟而真实情景中的正确行为方式。例如，如果培训计划的目的是教人如何实施训导的话，影片可能展示一位主管如何有效地训导其下属。

2. **角色扮演**。接下来是给受训者分配角色，让他们在一种模拟的情景中扮演该角色。这时他们实践和演习那些典范任务所演示过的有效的行为。

3. **社会强化**。培训教师根据受训者在角色扮演活动中的表现，用表扬和建设性建议的方式给受训者以行为强化。

4. **培训的转化**。最后，鼓励受训者在回到本职工作时应用学到的新技能。

范例

有个范例可帮助说明这种基本的行为模拟技术。[25]将这个培训小组（由基层主管人员组成）分为两组，每组 10 人，每个小组每周开会 2 小时，连续 9 周。会议内容集中针对引导新雇员、给雇员以赏识、对工作绩效不佳者以激励以及纠正不良工作习惯等方面的技能。

每次培训会都采取同样的形式。首先，由两位培训教师介绍主题（例如，对待有怨言的雇员）。然后，放演一段影片描述一位主管人"原型"。他或她遵循该"原型影片"放映前后介绍的几条基本方针有效地处理了一位有怨言的雇员。在处理有怨言的雇员方面，这些基本方针包括：避免做出敌对或防卫性反应；坦率地请求并倾听该雇员的抱怨；在完全了解情况后复述雇员的意见；对雇员的观点表示认同和接受。接下来就该原型主管人员行为表现是否符合行为要求组织一次小组讨论，例如："这个人是否避免了做出敌对或防卫性反应？"再次，受训者在全班人面前实习（通过角色扮演）要求的行为，让全班人对他们的表现是否符合行为要求提出意见。[26]

□ 企业内部开发中心

有些企业已建立了以企业为基地，让有发展前途的管理人员去做实际练习以进一步开发管理技能的方法，称为**内部开发中心**（in-house development centers）。这些中心通常将课堂教学（例如讲座和研修）与评价中心、文件筐练习、角色扮演等其他技术相结合来帮助开发管理人员。

例如 CBS 管理学校，其建在纽约老 Westbury 乡村俱乐部环境之中。[27]它的基本目的是为年轻的经理们提供进行决策的直接经验。

为实现这个目的，其综合管理计划（面向高层管理人员）和专业管理计划（面向初级管理人员）都强调通过与人们共同工作来解决具体的业务问题。这些计划运用各种教学方法，但都重视计算机化的案例练习。例如，在一个练习中，每个学员都充当地区销售经理并必须就如何处理一个想离职的杰出的女推销员的问题做出决定。在受训者做决定（如是否增加该推销员的薪水以挽留她）的同时，计算机显示出每种决定可能的后果，例如，如果给她增加工资，其他人可能也想增加工资。在每天练习结束时，计算机就建立目标、组织工作、管理时间以及监督下属等方面情况对受训者的决定做出评价并打印出评价结果。

《幸福》杂志称通用电器公司的管理开发学院（Crotonville）为美国企业的哈佛。该学院由一位前哈佛商学院教授经营，其160页之多的目录中，列出了数量众多、范围广泛的管理开发课程，从生产、销售方面的初级教学计划，名为“你总想了解的有关财务的所有知识”的英语专业课程，到高级管理培训计划一应俱全。[28]许多计划都强调用电器公司作为行动学习的内容。这种开发方法与许多商学院采用的一般案例研究方法大不相同。正如一位参加者所概括的那样：“它是一种游戏。我们大都互不相识，被分成六个小组，得到的任务是着手解决公司的实际问题。我们到企业去，与关键人物面谈，设计实际的解决办法，将这些办法提交给公司管理人员并得到他们真诚的反馈……通过这种方式，我们的小组成为团队。”[29]

计算机在管理人员开发中的应用

一个管理人员评价与开发的计算机程序

有许多能促进企业开发进程的管理人员评价与开发计算机程序。一个特别有用的这种管理人员开发工具叫做ACUMEN①。

ACUMEN是一个高级管理人员评价与开发程序。ACUMEN教育版由三个要素构成，即指令、自我评价和评价报告。在用ACUMEN的IBM兼容程序做约20分钟的交互式练习后，你会从显示屏上看到或得到打印出的“管理能力测试评价图”，该图对以下12个管理能力特征做出测评：

1. 人本主义的助人倾向。测量你看他人长处，鼓励他人成长和发展，为他人提供支持的倾向。

2. 合群。测量你可能表现出的对人友好、喜欢社交、开朗的倾向。

3. 求同。测量你为感到心安理得而征求他人赞同和支持的需求。

4. 遵守惯例。测量你使自己依从、遵循规则，满足有权势者期望的需求。

5. 依赖。测量你服从、被动、依赖他人的倾向。

6. 感受。测量你体验焦虑和自责的倾向。

7. 对抗。测量你持批评、怀疑和某种愤世嫉俗态度的倾向。

8. 权力。测量你成为独裁者和控制他人的倾向。

9. 竞争。测量你争强好胜，需要被人视为“最棒的人”，在某种程度上保持以自我为中心的倾向。

10. 追求完美。测量你追求尽善尽美的需求，以及你将自我价值建立在自己工作成就上的倾向。

11. 成就。测量你实现目标和对事情产生影响的需求。

12. 自我实现。测量你自尊、关心自我发展的程度，以及最大限度学习和体验生活的总体动力。

在你完成自我评价之后，ACUMEN对你的回答进行分析，得出你在这12个方面的得分。每个方面都代表一种特定的倾向或思维方式。你的思维方式对以下问题产生影响：

●你努力去实现（你的目标）。

●你作为一个领导者的成就。

●你与他人联系和沟通的方式。

●你是积极地还是消极地看待变化。

●你对危机和压力的反应。

ACUMEN 的主要目的在于帮助你更加全面地理解和正确评价你自己的思维方式和个性倾向如何影响你的生产力和管理效益。ACUMEN 分析你的评价反应，用图表或文字提供这种信息。

在查看屏幕显示的评价图时，你会注意到每个方面的长度不一。在圆形图上，有些方面从圆心向外延伸较长，而其他部分则比较短。同样，在条线图上各方面也长短不一。较长的线表示在你的能力测试评价中比较突出的特征。通过对这些线条进行比较，你可以发现对自己行为具有最大影响的思维方式。

打印出来的有关每个标度的文字，给你提供有关各个方面的详细评价和开发信息。例如，你可能发现自己在人本主义助人倾向方面得了高分，这就告诉你，你可能喜欢从事开发、帮助和教育别人的活动，比如激励别人，极力看他人长处等等。而在对抗方面你得了低分则表明你是那种相当随和、招人喜欢的人。在一定程度上，这些是作为管理人员值得称赞的特征。但从发展的角度出发，你应当（打印出的评价说）“谨防对重大问题采取过于保留的态度”（作为一个管理人员必须就重大问题充分发表意见）。总之，像 ACUMEN 这样的计算机化管理工具，无论对评价管理倾向（就是说，确定将来得到提升的可能性）还是为受训者提供详细的能力开发建议，都是非常有用的。

① ACUMEN 是人性因素高级技术集团（HFATG）的一个注册商标。这部分内容摘自 HFATG：《ACUMEN 是什么以及它如何工作?》。

特殊的管理人员开发技术

还有各种**特殊的管理人员开发技术**（special management development techniques），它们主要用于开发领导能力，增强管理人员对他人的敏感性，减少部门之间的冲突。

□ 领导者匹配培训

领导者匹配培训（leader match training）指教育管理人员如何确定自己的领导风格并适应特定环境的一种计划。这项培训基于以下几个假设：它假设领导者能够控制局面的程度决定了到底是采取“以人为中心”的风格合适，还是“以任务为中心”的风格合适。在图 8—5 中，该技术的开发者弗雷德·菲德勒（Fred Fiedler）认为，“以任务为中心”的领导者，无论在他们能够高度控制还是几乎无所控制的环境中都能有效地工作；而另一方面，“以人为中心”的领导者只在他们能够施以中等程度控制的中间环境中才能有效工作。

菲德勒对自己的研究结果作了如下说明。他说，在高度控制的环境中，领导者的话就是“法”，工作非常程序化，即工作小组随时待命，下属人员期望上级告诉他们去做什么。而在控制程度很低的环境中，领导者既不能雇人也不能解雇人，要做的工作是非常规化的，如果没有领导者的主动干预和控制，工

作小组就会瓦解。因此，无论在高控制还是低控制的环境中，都要求采取严肃的、“以任务为中心”的领导风格。菲德勒说，就中等类型而言，环境没有这样泾渭分明，最大的问题通常是可能发生争执，侵蚀工作小组的工作绩效。在这种情况下，领导者必须具有支持作用并“以人为中心”，因为这时对他或她来说，耐心地引导其下属人员一起工作是很重要的。

领导者匹配计划采用一本载有能够让领导者评价自己习惯的管理风格以及对自己所在环境的控制程度的问卷的手册来实施。[30]菲德勒认为领导者的这个问题包括适应环境并保持在自己能够有效工作的环境中工作。他还强调说，改变你的环境（或至少是选择适当的环境）通常比改变你的领导风格更容易。因此他提供了几个旨在使你能够让自己的风格与环境相匹配的处方。例如，一个发现自己被误置于中等控制环境中的“以任务为中心”的领导者应当采取行动以更多地控制所在环境，这种行动可能包括让她的上司给她以单方聘用和解雇下属的权力等。[31]

领导者类型	环境所许可的控制		
	高控制领导者的话就是“法”	中等控制	低控制（环境本身给领导者以很小的控制力）
以人为中心	工作绩效：不好	工作绩效：好	工作绩效：不好
以任务为中心	工作绩效：好	工作绩效：不好	工作绩效：比较好

图 8—5 “以人为中心”的领导者和“以任务为中心”的领导者在不同环境中的效益

□ 维罗姆-耶顿领导能力培训

维罗姆－耶顿领导能力培训（Vroom-Yetton leader ship trainig）是开发管理人员就确定让下属人员参与决策的程度的能力而实施的一种开发计划。首先，维罗姆和耶顿指出有几种参与程度（如图 8—6 所概括的）：从无参与到最低程度参与，到比较多地参与，到更多地参与，最终到交感管理或全参与。其次，维罗姆和耶顿指出适当的参与程度取决于七个环境特征，包括决策质量的重要性，你自己在多大程度上占有足以做出高质量决策的信息，要决策的问题是常规的、结构性的，还是模糊不清的、复杂的。（表 8—2 总结了这七个特征。）最后，维罗姆和耶顿提出了一个用决策树的形式确定雇员参与适应程度的图表，见图 8—7。教学员从左向右使用这张图。首先，确定决策质量是否重要；然后，确定你是否充分占有做出高质量决策的信息，等等。学员对每个问题做出“是”或“否”的回答，就可按自己的方式通过决策树，从而确定何种参与程度最佳。

在实施以这种模式为基础的开发计划时，受训者首先要学习这种方法的基本原理，例如管理风格与为确定某问题（如“这个决定的质量如何重要?”）性质而必须问的问题之间的区别。其次，要给他们提供简要概括其所面临的环境的典型事件及随之而来的问题。例如：“假设你是一艘正在遭到敌人鱼雷快艇袭击的潜水艇的艇长。你必须决定是沉到水底等待鱼雷艇通过，还是浮出水面在开阔的水域去行驶。你将选择哪种管理风格?”然后，受训者从左边第一列

开始利用决策树来确定最佳风格（这个特殊范例作为本章最后的一个讨论问题）。运用维罗姆－耶顿模型培训管理人员的成果表明这种培训是有效的。

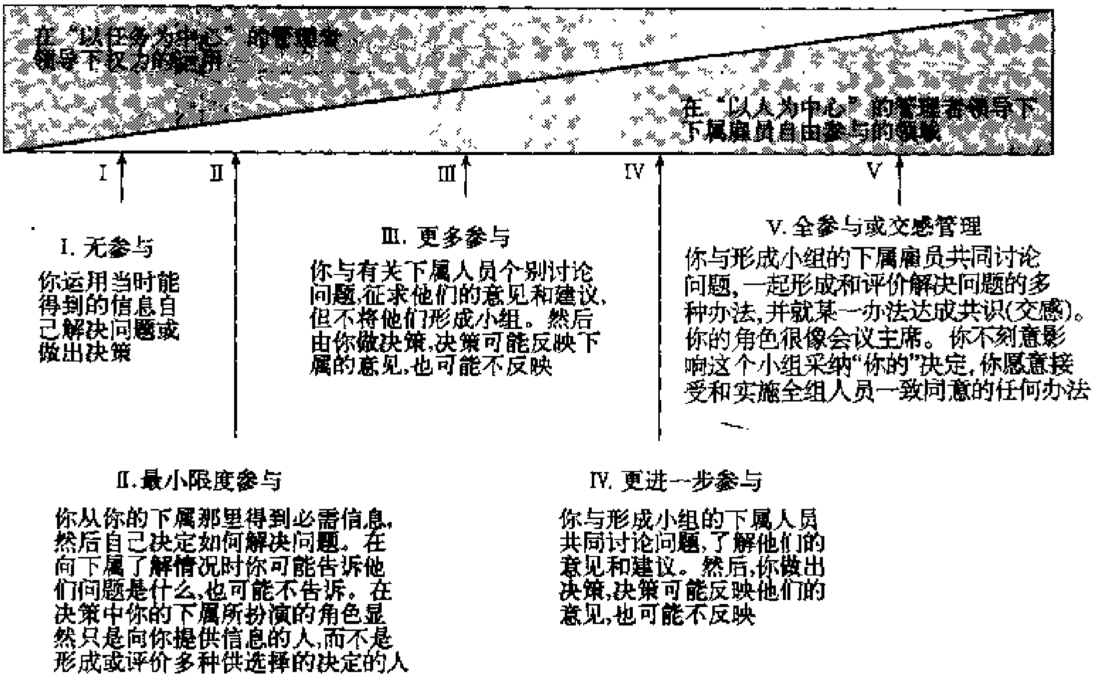


图 8－6　参与式领导的五个等级

资料来源：R·H·乔治·菲尔德：《维罗姆－耶顿标准领导模式》，载《应用心理学》杂志，第 67 卷（5），523～532 页。美国心理学协会版权所有，经允许采用。

□ 开发良好的管理人员：人际关系心理分析

人际关系心理分析（Transactional Analysis，TA）是帮助两个人在工作中以成年人的方式，通过理解和互动来进行沟通和相处的一种方法。旨在分析你自己与下属之间的人际"交易"或沟通。它大概能使你更好地分析任何这样的人际环境，即你发现自己需要回答"我为什么要对这个下属人员说这些""她为什么要对我说那些"一类问题时的人际环境。

使用人际关系心理分析的人必须能够分析自己所处的特殊自我状态，以及自己说话对象的特殊自我状态。有三种这样的自我状态，即家长、成年人和儿童。

当一个人处在某种特定的自我状态时，其行为也带有相应特征的方式。处在家长状态的人的行为特征包括过分保护、冷淡、专断、责无旁贷、正直等。处在这种状态的人主张不以逻辑事实为根据，而以规则或以往成功的方式为依据。因此，这种人争辩和辩解的方式很像其父母对他所做的那样，始终摇着一个手指表示不满意。采取这种方式的人通常不是一个好的管理者。

处在儿童自我状态的人表现出所有我们通常归结为儿童所特有的特征。例如，这种人通常采取不合逻辑的莽撞行动，这种行动使他或她立刻感到满意或愤怒。在争论或讨论中，这种人的行为可能包括易发脾气，用沉默表示怨气，害羞，咯咯地笑等。

处在成人状态的人采取理性的、合乎逻辑的方式。其处理新资料，仔细寻找新信息，全面考虑这些数据和资料；然后，根据事实提出论点。处在成人状

态的管理人员一般是好的管理人员，他们不会极力“为难”自己的下属，或设法使下属人员承担感到为难的职务；相反，他们乐于以肯定、明智的方式面对问题，解决问题，通过全面考虑各种观点找到解决问题的办法。

表 8—2　　维罗姆－耶顿模型使用的诊断提问

问题特征	诊断提问
(这些决定合适的参与程度)	**(这些使你能诊断每个特征的存在与否)**
A. 该决定质量的重要性。	是否有致使一种决策比另一种决策更合理的质量要求?
B. 该领导人本人拥有足以做出高质量决策的信息/知识专长的程度。	我是否拥有做出高质量决策的充分信息?
C. 该问题的结构化程度。	这个问题是结构化的吗?
D. 下属人员一方的接受或赞同对该决定的有效实施的重要程度。	对决策执行至关重要的下属人员是否接受该决策?
E. 该领导者专断的决定被下属人员接受的第一可能性。	如果你要自己做决策，是否有理由确定你的下属人员会接受这个决策?
F. 下属人员被调动去实现组织目标的程度，这些目标在你说明该问题时已明确提出。	下属人员是否认同在解决这个问题中要实现的组织目标?
G. 下属人员对提出的决定可能发生冲突的程度。	在选择决策方面下属人员是否可能发生冲突?

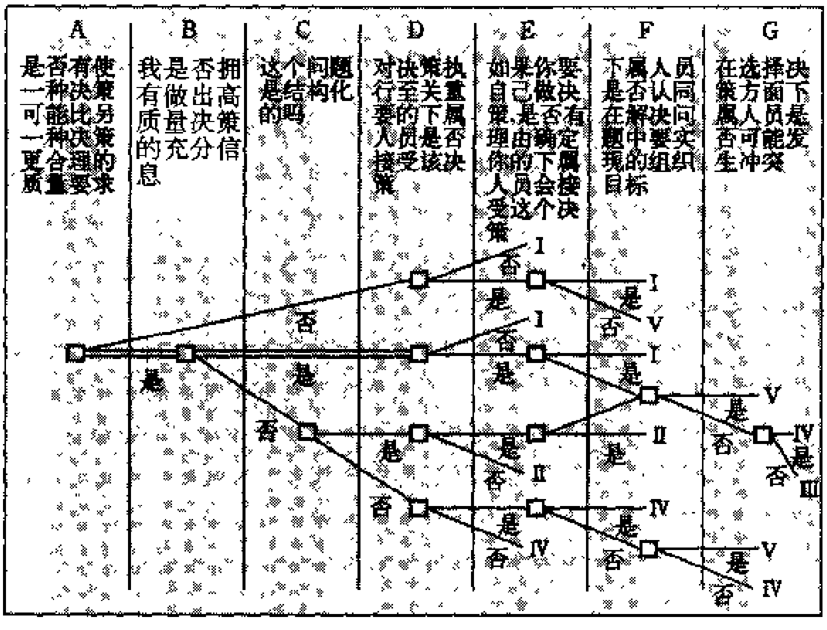


图 8—7　维罗姆－耶顿模型：雇员参与应取决于决策本身

□ 组织发展

也许你的组织不得不突然适应某竞争对手独特的新产品。或者，也许你面

对着几个部门领导之间的冲突，冲突正逐渐损坏你单位的创造力和灵活性。这些就是那种领导管理任务要求助于**组织发展**（Organizational Development, OD）的情况。OD是一种旨在改变雇员态度、价值观以及信念以便雇员自己能确定和实施各种必需的技术变化（重组组织、重新设计设施等）的一种计划，它通常需要借助外部“变革机构”或咨询机构的帮助。[32]

支撑大多数OD干预的共同标准叫做行为研究。它包括：(1) 从解决某些特定问题（如销售部门与生产部门的冲突）出发，收集有关该组织及其运行状况及态度的数据；(2) 将这些数据反馈给有关各方（雇员）；(3) 让各方制定解决这个问题的小组计划。在OD过程中，参加者总是要收集有关他们自己以及组织的数据，分析这些数据，并据此设计解决问题的办法。[33]一般的OD活动包括调查反馈、敏感性训练以及团队精神建设。

调查反馈

调查反馈（survey feedback）是一种通过调查雇员态度和给部门管理人员提供反馈，以便确定问题让这些管理人员和雇员去解决的方法。图8—8所示的那种态度调查可能是一种有效的OD技术。它们可用于突出强调像士气低落等一类问题的存在，可作为雇员为设计多种解决问题办法而开展讨论的根据。此外，它们还可用于对变化进行跟踪研究，看是否已成功地改变了参加者的态度。

斯科特·迈耶提出了一种运用态度调查的参与方法。[34]在该方法的创始地得克萨斯设备公司（TI），对全公司10%～20%的雇员进行了问卷调查，简化的调查问卷见图8—8。然后，根据调查结果制作一个如图8—9所示的测试评价图，并发给约160名部门管理人员。图中粗实线表示今年公司的平均状况，在各部门的测评图上这是一样的；细实线为今年部门测评结果；虚线为去年部门测评结果。你可以看到，这样，各部门经理就能将本部门的测评结果逐项与公司总的测评结果以及本部门去年的测评结果进行比较。

这种反馈提供了一种有效的依据，在此基础上，管理人员和雇员就能确定问题，讨论并解决之。为避免部门经理产生防卫心理，调查反馈活动通常要将调查结果直接反馈给部门经理，而不是交给高级管理人员。然后，在将结果交给雇员委员会之前，由部门领导在本部门召集的一个小组会上大致介绍和讨论这些结果。雇员委员会由五六个雇员组成，根据需要经常开会分析测评结果，向本部门经理提出建议。部门经理则与自己的上司一起分析雇员委员会的建议。最后，将最终意见交给本部门雇员。问题和建议可能包括如“有时聘用新雇员做，或可以由老雇员承担的好工作”等。因此，“要将工作空缺公布在通告牌上，并说明这些工作投标的程序”。

敏感性训练

敏感性训练（sensitivity training）是一种在通过由培训教师指导的改善关系小组“实验室”中公开表达情感，提高参加者对自己行为以及他人行为洞察力的方法。[35]这种训练的假设前提是，新接受敏感训练而变得敏感的雇员会觉得比较容易作为一个小组和睦相处、一起工作。敏感性训练通过要求在改善关系小组中就参加者的个人情感、态度以及行为进行坦率而公正的讨论，努力达

到提高人际敏感性的目的。在这种小组中，鼓励参加者真诚地相互交流对各自行为的看法并说明其引起的情绪反应。[36]总之，这是一种由有领导的争论构成的争论方法，与以往相比，这种方法现在用得不多。[37]

本问卷用以帮助你便捷地将你的看法告诉我们。答案没有“对”“错”之分，只是我们想了解你自己真实的看法。请不要填写你的姓名

根据你对以下各题的看法选择同意或不同意
如果你无法确定，则选中间的答案。

范例：	2分	1分	0分
	同意	?	不同意
我更愿意在大城市工作而不愿在小城镇工作	☐	☐	☐

	2分	1分	0分
	同意	?	不同意
1. 这里的工作时间很好	☐	☐	☐
2. 我了解我的工作与我小组其他人工作的关系	☐	☐	☐
3. TI的工作环境比别的公司好	☐	☐	☐
4. 我认为这里的工资比比别的公司低	☐	☐	☐
5. 我认为TI在实施娱乐计划方面花了太多钱	☐	☐	☐
6. 我了解为TI人提供什么福利	☐	☐	☐
7. 与我一起工作的人在某人落后或工作太紧时互相帮助	☐	☐	☐
8. 我的上司对自己的成功太关心以至于不关心其他TI人的需要	☐	☐	☐
9. 我的上司总是不给我们喘息之机，他把我们看得太紧	☐	☐	☐
10. 我的上司信任我们，对完成得好的工作予以表扬	☐	☐	☐
11. 我认为徽章应反映出等级和服务时间长短	☐	☐	☐
12. 如果我要申诉，我感到与上级某人谈比较自如	☐	☐	☐
13. 我的上司认为我们受过从事工作的适当培训	☐	☐	☐
14. 我的上司认为我们要做好本职工作还需做些努力	☐	☐	☐
15. 管理人员真的在努力建设组织并使它成功	☐	☐	☐
16. 我的部门与同我们共同工作的其他部门之间有合作	☐	☐	☐
17. 我通常阅读许多有关Texins的新闻	☐	☐	☐
18. 他们鼓励我们提出改进这里的建议	☐	☐	☐
19. 在工作中我经常受到突然的增速要求或意外的拖延时间的干扰	☐	☐	☐
20. 在填补工作空缺时通常忽略公司自己的人才	☐	☐	☐
21. 与其他TI人相比，我们很少得到管理人员的注意	☐	☐	☐
22. 有时我觉得我的工作对TI非常微不足道	☐	☐	☐

	2分	1分	0分
	同意	?	不同意
23. 你在TI工作时间越长，你就越有归属感	☐	☐	☐
24. 我对TI及其未来怀有极大的兴趣	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
25. 在TI我几乎没有机会发挥我的能力	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
26. 在TI，对想上进的人来说有很多好工作	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
27. 我经常感到工作使我疲惫不堪、精疲力尽	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
28. 他们对我们在这里工作的期望太多	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
29. 公司应提供更多让雇员互相了解的机会	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
30. 就我的那种工作而言工作协作很好	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
31. 与其他TI人相比我的工资是公平的	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
32. 与其他公司相比，TI的福利是好的	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
33. 与我一起工作的少数人认为他们主管着这个地盘	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
34. 与我一起工作的人们相处很好	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
35. 我的上司总是公正地对待我	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
36. 我的上司让雇员作为一个团队共同工作	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
37. 我对管理人员的公正和诚实有信心	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐

	2分	1分	0分
	同意	?	不同意
38. 这里的管理人员真的关心TI人的福利	☐	☐	☐
39. 大多数高层人员对我们很友善	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
40. 我在一个友好的环境中工作	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
41. 我的上司让我们了解他对我们的期望	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
42. 我们能得到来自最高管理层的充分信息	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
43. 我知道我的工作如何与本组织中的其他工作相适应	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
44. TI在让我们了解想知道的有关公司的情况方面做得不好	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
45. 我认为TI过于不拘礼节	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
46. 你可以不为什么原因被这里解雇	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
47. 只要我把工作做好我就不会失去工作	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
48. 在工作中我有充分运用自己判断的自由	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
49. 我的上司给我相当大的犯错误的余地	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
50. 我的确感到自己是这个组织的一员	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
51. 在TI得到提升的人往往是应当提升的	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐
52. 在我目前的工作中我能学到很多	同意 ☐	? ☐	不同意 ☐

	2分	1分	0分
53. 我的工作经常是单调乏味的	同意 □	? □	不同意 □
54. 我的工作压力太大	同意 □	? □	不同意 □
55. 要求我花太多的时间工作	同意 □	? □	不同意 □
56. 我有合适的工作设备	同意 □	? □	不同意 □
57. 我的工资足够我舒适地生活	同意 □	? □	不同意 □
58. 我对这里处理雇员福利的方式感到满意	同意 □	? □	不同意 □
59. 我希望有更多机会与同事交往	同意 □	? □	不同意 □
60. 与我一起工作的人们非常友好	同意 □	? □	不同意 □
61. 我的上司欢迎我们发表意见，即使这些意见与他自己的不同	同意 □	? □	不同意 □
62. 我的上司应当对我们更友好些	同意 □	? □	不同意 □
63. 我的上司兑现他的承诺	同意 □	? □	不同意 □
64. 我们始终清楚地了解TI的经营前景以及与对手竞争的状况	同意 □	? □	不同意 □
65. 管理人员忽视我们的建议和申诉	同意 □	? □	不同意 □
66. 我的上司不胜任其本职工作	同意 □	? □	不同意 □
67. 我的上司将工作组织得井井有条	同意 □	? □	不同意 □
68. 我有充分的机会看到我的工作成果	同意 □	? □	不同意 □
69. 我的上司具有做好其本职工作的充分权力和支持	同意 □	? □	不同意 □
70. 我没有得到从事一项工作的充分指导	同意 □	? □	不同意 □
71. 你可以说出你对这里的看法	同意 □	? □	不同意 □
72. 我知道我在哪方面与我的上司一致	同意 □	? □	不同意 □
73. 在必需解聘时，被解聘者得到公正的处理	同意 □	? □	不同意 □
74. 我的工资比我工作所应得的少很多	同意 □	? □	不同意 □
75. 在工作中我的确做了些有价值的事	同意 □	? □	不同意 □
76. 我为在TI工作而自豪	同意 □	? □	不同意 □
77. 我认识的许多TI人愿意看到工会介入	同意 □	? □	不同意 □
78. 在上次工作绩效检查中我得到公正的对待	同意 □	? □	不同意 □
79. 在过去六个月中我认真考虑了到别处去工作的事	同意 □	? □	不同意 □
80. TI解决问题的程序对于处理我们的问题和申诉是合适的	同意 □	? □	不同意 □
81. 我愿意推荐我的朋友来TI工作	同意 □	? □	不同意 □
82. 我的上司在上次与我讨论我的工作绩效时做得很好	同意 □	? □	不同意 □

续前图

	2分	1分	0分		2分	1分	0分
83. 我的工资是我对工作感到满意的最重要原因……	同意 □	? □	不同意 □	90. 我得到了适合我需要的培训……	同意 □	? □	不同意 □
84. 在我的领域中偏爱是一个问题……	同意 □	? □	不同意 □	91. 在TI我已经走到了我所能达到的地位……	同意 □	? □	不同意 □
85. 我对我们的午餐设施几乎没有怨言……	同意 □	? □	不同意 □	92. 我的工作似乎在走向我所向往的那种未来……	同意 □	? □	不同意 □
86. 我在这个社区认识的大多数人对TI的看法都不错……	同意 □	? □	不同意 □	93. 在公司里我这个层次的人之间个人摩擦太多……	同意 □	? □	不同意 □
87. 我经常阅读我部门的大多数报纸……	同意 □	? □	不同意 □	94. 在TI一个人为工作付出的所有努力都能得到赏识……	同意 □	? □	不同意 □
88. 在我需要我的上司时一般我都能找到他……	同意 □	? □	不同意 □	95. 填写这个问卷是让管理人员了解雇员想法的好方式……	同意 □	? □	不同意 □
89. 大多数TI人都被安置在能较好发挥他们能力的工作岗位上	同意 □	? □	不同意 □	96. 我认为填写像这样的问卷会产生好结果……	同意 □	? □	不同意 □

请在以下各项中选出最符合你所从事工作类型的一项： 1.□ 职员或办公室人员 2.□ 生产人员 3.□ 技术人员 4.□ 维修人员 5.□ 制造人员 6.□ 研究与开发人员 7.□ 工程人员 8.□ 其他

1.□ 按小时计酬 2.□年薪或月薪	1.□ 男 2.□ 女	你是否负责管理3个以上TI雇员？ 1.□ 是 2.□ 否

你部门的名称：

请你在此写出你所想到的任何意见和建议：

图8—8 得克萨斯设备有限公司的态度调查问卷

团队建设

团队建设（team building）是指通过利用咨询顾问、面谈以及团队建设会议来改进工作群体，如公司高级雇员和部门领导工作效益，并运用一系列OD技术去改进工作小组的效益。当OD计划旨在改进某小组效益时，以行动学习为重点，即让受训者自己解决问题的OD活动可能是最典型的。收集有关该小组工作绩效的数据，然后将数据反馈给小组成员，由他们检查、解释和分析这些数据并设计解决本小组问题的具体行动方案或办法。

团队建设计划一般过程为：最初，在召集小组会之前，由咨询顾问与小组每位成员及其领导进行面谈，了解他们的问题所在和他们对该小组职能的看法，以及阻碍该小组更好地工作的障碍。[38]（或许，咨询顾问会立即用像"你认为是什么原因使得这个小组没能成为更好的小组"等一类开放性问题与全体组员面谈。有时，用态度调查来收集会议所需的基本背景数据。）接下来，顾问通常会按主题对面谈得到的数据进行分类，并在小组会开始时向整个小组介绍这些主题。例如，主题可能包括"没有充分的时间完成我的工作"，或"在这里我不能得到任何合作"。然后，由整个小组根据主题的重要性对主题进行排序，将最重要的主题作为会议的议程。在会上，小组成员考察、讨论问题，分析问题存在的原因，开始探讨解决问题的一些方法。

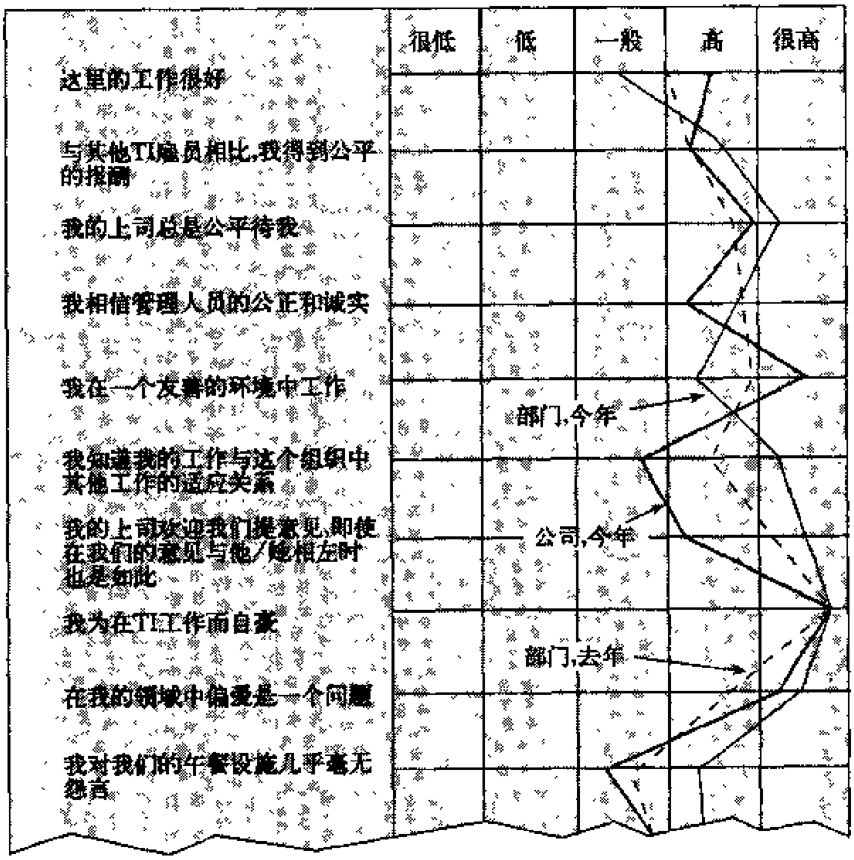


图 8—9 态度调查测试评价图 *

* 对态度调查结果通常要进行总结概括。制作一张逐项说明今年部门调查测试结果的图，与（1）去年部门调查结果；（2）今年全公司调查测试结果进行比较。

在某次会议上，由于与会人员互相作用的结果，可能会出现某些非会议议程的内容。例如，在讨论"在这里我不能得到任何合作"这个主题时，小组讨论可能提出该小组的经理没提供足够的指导这一事实，她可能听任导致冲突和破坏协作的真空状态发展。通常在咨询顾问的指导下讨论这些新的内容或问题以及会议议程（或主题）。接下来，要形成一些能导致发生确信合乎需要的变化的步骤。此后往往要安排一次跟踪会，以确定这些步骤是否得到有效实施。

要注意这种团队精神建设活动如何设计取决于这种研究的参加者，包括从小组得到有关本小组问题的信息；小组成员在合作协调的气氛中分析和讨论这

些数据信息，参加者设计他们自己确认的解决问题的办法或行动步骤。

由布雷克和牟顿设计的**方格培训**（Grid trainirg）是一种正规的团队精神建设方法。[39]如表8—3所概括的，方格培训基于一种叫做**管理方格图**（manigement grid）的手段，其代表不同的领导风格（尤其是该领导者是更关心人还是更关心生产）的一种矩阵。

这种方格培训的目标首先是开发“9，9”管理人员，即热衷于通过高度关心生产和关心人两方面来取得成效的管理人员。布雷克和牟顿说，这种管理人员想通过有奉献和协作精神的下属人员来取得管理成效。这种坐标格计划假设具有这样一种风格就使你更容易与下属、上司以及同事一起分析小组、团体之间以及组织的问题，并设计解决这些问题的行动步骤。

表 8—3 **管理方格图领导风格概要**

在方格图上排列的领导者类型	对人的关心度	对生产的关心度
(1，1)	低	低
(1，9)	高	低
(9，1)	低	高
(9，9)	高	高

高级管理人员开发：成功的关键因素

对12个主要企业高级管理人员开发活动的调查结果说明，一个高级管理人员开发计划的成功有几个关键因素。[40]研究发现，这12家企业对高级管理人员开发过程的有效和无效特征的看法高度一致，特别是75%以上的调查参加者都列出了五个主要的成功标准。

□ 成功的五个关键因素

这五个关键因素如下：

1. **最高经营管理者（CEO）的广泛而直接参与至关重要**。几乎所有的企业都将CEO的广泛而直接参与作为高级管理人员开发计划成功“必不可少”和“独一无二的、最重要的、决定性的”因素。这种广泛参与有助于保证企业的高级管理人员开发活动与其CEO所希望看到的企业发展方向保持一致。同时，它也能使这个活动具有以其他方式所不能取得的可靠性。

2. **高级管理人员开发成功的企业都有清晰、便于理解的高级管理人员开发政策和哲学**。换言之，理想地说，应当围绕清晰的哲学和目的来开展高级管理人员开发活动。例如，在被调查的12家公司中有10家列出了四个共同的高级管理人员开发目标：（1）确保当前和未来工作得到合格的高级管理人才；（2）作为使本组织的传统永远不朽并形成传达其使命、信念、价值观和管理惯例的文化的主要手段；（3）通过为管理人员提供其承担未来工作所必需的经

验、知识和技能，使他们能够适应不断变化的环境中复杂的经营问题；（4）培养个别骨干以承担高级综合管理职责。

3．成功的高级管理人员开发政策和战略直接与本企业的经营战略、目标及面临的挑战相联系。12家公司中有9家强调他们有意识地将高级管理人员开发政策及战略与本公司的经营规划及目标联系起来。例如，海外业务发展计划、发展多种新生产线或合并生产业务等在管理/经营能力开发活动中都有反映。这种成功的计划都是围绕本公司的规划来设计开发活动的。

4．成功的高级管理人员开发活动包括三个主要因素，即每年的接班计划；有计划的在职开发活动；企业内部特定的经营管理教育计划加上选用某些大学教学计划。被调查的企业一致强调指出，没有以上这三个组成因素，开发计划就不可能成功。而且这三个组成部分——接班计划、开发活动以及特制的计划三者不可分割，加在一起构成一个整体的高级管理人员开发过程。

在接班计划（关于可以让哪些人去填充哪些职务空缺的计划）方面，所有这些公司都开展一些特殊的活动：（1）这12家公司都重视人员安置计划并用它来有效管理关键职位和人员。（2）不断确定开发需求（根据这些人员安置计划），制定并实施开发计划以满足这些开发需求。（3）重视通过正式的年度性计划和评审阶段来评价每个候选人的进步，对公司的人员安置计划做出评估。

所有参与研究的人一致认为，在职开发（即第二个组成部分）是组织可利用的独一无二的最有效的开发手段。最常用的四种在职开发方式是：（1）让人们以小组成员身分形成一个工作小组，就具体问题给予指导；（2）为期一年至两年的工作轮换；（3）派往海外任职；（4）安排任期较短的临时工作任务。

在第三个组成部分，即经营管理教育方面，所有这些公司都实施了一种企业外部大学教学计划与企业内部特定计划相结合的计划。虽然所有公司都选送雇员去企业外学习，但其中有些公司表达了对这种外部计划成本高昂问题的关注。

5．高级管理人员开发是业务管理部门的职责，而不是人力资源部门的职能。几乎所有被调查的公司都认为人力资源部门极其重要但只是参谋咨询部门。具体地说就是，人事部门人员或培训工作人员是作为这种高级管理人员开发活动的促进者，作为帮助业务管理人员考虑采用什么开发计划和活动以及如何利用这些计划和活动的参谋。而实现高级管理人员开发计划目标的实际职责，即为未来职位补充人员，或克服目前管理能力之不足等，则是业务管理部门和人员的职责。

全球人力资源管理

如何培训海外管理人员

选拔和开发为雇主经营管理其海外机构的人才是管理所面临的一个难题。安置管理人员去海外工作的计划成功概率极小。正如某位专家所说的那样，在这方面存在“令人恐慌的高失败率”。这种失败率通常是由选拔及安置前开发不足和不当造成的。[41]但是，面对经济发展日益全球化的趋势，尽管有困难，雇主们还是得开发管理人员去海外任职。

很多公司，包括道化学公司（Dow），科尔盖特－帕尔莫利夫公司（Colgate-Palrolive），西巴－盖吉公司（Ciba-Geigg），都制定和实施了国际经营管理人员重置计划，这些计划都很

有成效。除前面已经列举的对有效的经营管理人员开发计划的一般要求之外，在训练和培养去海外任职的管理人员时，还应考虑以下问题：

1. 选拔其教育背景和经历适合于赴海外任职的人作为国际职位候选人。如同其他很多活动一样，一个人过去的工作绩效往往是预测其未来工作绩效的最佳工具。已经积累了一系列成功地适应外国文化环境的业绩记录（也许通过大学学习活动和暑假在海外实习）的人在调任国际职务时比较可能取得良好绩效。

2. 选拔个性及家庭情况都能承受在新环境中将会遇到文化变化的人作为候选人。许多派去海外任职的管理人员之所以失败，不是由于他们自己不能适应，而是由于他们的配偶或子女在其外国新环境中过得不愉快。因此，候选人的家庭情况对其海外工作的影响，要比对其国内工作要大。

3. 充分而清晰地向候选人讲明所有有关重置的政策。在这方面，向其实际预演一下这次分配会带来些什么，包括公司关于搬家费、薪酬差别以及福利（例如支付其子女上学的费用）等是很重要的。如果这个搬迁的费用令雇主和雇员惊讶的话，则最好将这种惊讶程度控制到最低。

4. 对派任者及其家属进行有关新公司环境和语言的全面培训。例如，在道化学公司，上岗引导活动最开始就是一次情况介绍会，向调任的管理人员详细讲解有关调动的政策。还给其一个由接受单位准备的简介包，其中装有有关当地生活问题的重要信息（如购物、住房）。此外，还有一位顾问要去拜访调任者及其配偶，谈谈在搬迁初期他们可能会遇到什么样的感情问题，比如远离亲人的感觉。顾问通常是由新近回国的外派人员夫妇担任。最后，还要给他们提供选择参加由学校举办的为期两周的语言和文化适应训练计划。在科尔盖特－帕尔莫利夫公司，则采用一个为期两年的适应计划训练将外派到国外机构去工作的管理人员。

5. 为每个要外派的管理人员安排一名指导员，追踪检查其海外职业并帮助在再分配时在公司得到适当的工作。例如，在道化学公司，给每个外派者指定一名“指导员”。指导员通常就是该外派者某方面的上级主管。外派者不断向其指导员报告自己的活动情况，外派者在海外期间由指导员保持其职业联系。具体来说，所有涉及该外派者的工作变化和报酬方案都必须经其指导员审查和验证。这有助于避免让外派者产生海外“失落”感，尤其是职业进步方面的失落感。

6. 指定再分配计划帮助返回的管理人员及其家属重新调整回国后的职业和个人生活。例如，在道化学公司，海外任职者的部门或处室的领导要给其一封信，说明该海外分支机构保证其在返回时至少能得到与其离开总部时同级的工作。在外派者计划返回总部之前一年，其新工作就由其指导员给安排好了。[42]

小企业应用

说到开发雇员去担任更高级的管理职务，小型企业的总裁既有独特的优势，又面对独特的困难。从困难方面看，他没有资源或时间可用于开发完善的管理接班计划，或投资像送有潜力的管理人员去哈佛商学院学习一类的企业外开发计划。但同时，与较大的、个人色彩较淡的企业的CEO相比，小型企业

的总裁又具有能更紧密地接触和更深入地了解其每个雇员的优势。

尽管资源比较缺乏，但小企业总裁最需要的还是开发高级管理人员。因为对于大多数拥有成功的产品的小企业来说，不是资金缺乏，而是管理人才缺乏阻碍其进步。这是因为所有成长中的企业都必然会到达这样一个阶段，那就是企业家/企业所有者不再能独自做出所有决策了。对于大公司来说，接班计划和管理人员的问题，在很大程度上就是选拔最好的人然后对他们进行培训的问题；正是这些公司源源不断录用的新人保证了人才的充分供应。而对于小企业来说，问题一般就不是选拔最好的人，而是确信关键岗位有人任职，总裁要有先见之明，知道在什么时候放弃对公司经营的部分控制。

因此，小型企业的管理人员开发过程主要有四个步骤：

第一步　问题评估

在这里特别要强调的是，要进行管理人员开发，首先要对公司目前的问题，以及企业所有者对企业未来的设计进行评估，并以此作为起始点。显然，如果企业所有者/企业家对该企业目前的规模感到满意并且没有在不久的将来退休的话，那么就可能不需要增加管理人才。

另一方面，如果计划要求扩展，或者目前的问题看来越来越超出控制能力，那么管理人员开发/接班计划可能就是关键。例如，常见的情况是，随着小企业从夫妻店经营向较大企业发展，过去企业所有者感到适用的管理制度就不再有效了，出现了许多前所未有的问题：原来可以赚钱的加工任务单现在产生加班费用和超额浪费、非正式书写的指令不再能跟得上定货量，等等。

在这个时候，总裁就必须对企业当前的问题进行评估。首先，分析一下公司的财务报表。例如，什么是关键性财务比率，例如是制造成本与销售之比，还是销售成本与销售量之比？你的利润是在边际水平，还是在上升的势头或在下降？固定成本是大约保持原样，还是随销售比例上升？其次，逐一分析组织功能。在销售方面，定单积压是否在加剧？在制造方面，是否有需要注意的库存问题？在会计方面，你是否能得到你需要的会计报告？月度、年度报告是否以当前流行的方式编写？公司是否有地位适当的人事管理体系，从而尽可能使许多人事事务（如招募、测试、选拔、培训等）程序化并得到有效的处理？要点是企业所有者必须从确定是否需要新人才、何时需要新人才出发，不断地对自己的企业进行评估。

第二步　管理审计

小企业中管理人员开发之所以非常重要的一个原因在于，第一步中所评估的问题只是小企业管理人才不足的症状。企业所有者或企业家不能直接用经营管理 50 万元规模企业的方式去经营管理一个 500 万元规模的企业。所以，缺乏适当的管理是导致许多成长中的小企业发展受阻问题的常见原因。

因此，现在你可以用在第一步中发现的问题为起点，对你现有的帮助你管理企业的人进行管理审计。进行这种审计的一个简单而有效的方式是，根据传统的管理职能（计划、组织、人员配备、领导和控制）对他们进行评价。例如，在他们各自的职责领域里，他们是否制定了使其活动得以有效推行的计划、政策和程序？在组织活动的时候，他们是否为其下属提供了工作说明书并

使下属理解他们自己的职责？在人员配备方面，他们是否挑选到能胜任工作的雇员？这些雇员是否得到了适当的引导和培训？他们管辖的范围内的工资比率是否被认为是公正、公平的？在领导方面，他们部门的士气是否令人满意？他们的雇员看来是否喜欢各自的工作？这个人与你团队中其他成员的人际关系好不好？在控制方面，这个人是否为你和他自己提出过或撰写过包含你适当评估该部门工作状况所必需的信息的一套报告？

第三步　开发需求分析

你的下一步是确定是否能通过什么类型的开发计划补救在第二步中所发现的不足之处。一个极端是，这个人可能没有潜力改变自己的现状。在这种情况下开发可能没什么实际目标。另一个极端是，所发现的问题可能只反映出缺乏知识。例如，将你的记账员或会计送回学校学习一两门管理会计课程就可以减轻问题。在这里，另一个要回答的问题是，你（所有者或企业家）本人是否可能要对一些问题负责？你是否要让你自己去参加某一管理开发计划（或者完全退出企业管理）。

第四步　确定重置需求

你的分析可能导出招募和选拔新管理人才的需求。在这里，如同在本书第3章里所讲的那样，你应当事先确定要使用的智力、个性、人际关系能力及经验标准。你还应当设计出为这些人才提供从事有关管理工作所必需的丰富经验的在职开发计划。

本章回顾

☞　□ 小结

1. 管理人员开发旨在为组织未来的工作或解决有关整个组织的问题，如部门间沟通不足问题而配置雇员。

2. 在职体验是最普遍的管理开发方式。但是，不同的组织层次适用不同的开发方法。企业内部开发计划适合于初级业务主管，而企业外部会议和研修则比较广泛地用于顶级经营管理人员。

3. 管理人员的在职培训包括工作轮换、教练、初级董事会、行动学习。脱产培训开发的基本方法包括案例研究、管理竞赛、企业外研修班、大学的有关教学计划、角色扮演、行为模仿、企业内部开发中心。我们还讲解了几种特殊的管理开发技术，包括领导者匹配、维罗姆－耶顿领导能力训练、人际关系心理分析以及组织发展。

4. 组织发展（OD）是一种开展变革的方法，在这种变革的过程中，雇员自己担当主要角色，提供数据，收集有关问题的反馈，组织团队设计解决问题的办法。我们讲解了几种OD方法，包括敏感性训练、管理方格开发以及调查反馈。

5. 管理方格计划（以及其他群体间团队建设活动）旨在通过“行为研究”过程，设计出更好的解决问题和工作合作方法。每个工作小组对团队问题进行分析并得出解决这些问题的行动方案。然后，将同样的方法用于特殊的跨组团队，以便解决全公司的问题。

6. 一个成功的开发计划要求 CEO 的参与，有清晰的开发政策，将计划与企业经营战略和目标相联系，有接班计划与开发，让业务主管承担职责。

□ 关键术语

management development	管理人员开发
succession planning	接班计划
job rotation	工作轮换
junior boards	初级董事会
action learning	行动学习
case study method	案例研究方法
management games	管理竞赛
role playing	角色扮演
behavior modeling	行为模拟
in-house development center	企业内部开发中心
special management development techniques	特殊的管理开发技术
leader match training	领导者匹配训练
Vroom – Yetton leadership training	维罗姆－耶顿领导能力训练
Transactional Analysis (TA)	人际关系心理分析
Organizational Development (OD)	组织发展
survey feedback	调查反馈
sensitivity training	敏感性训练
team building	团队建设
grid training	方格培训
management grid	管理方格
“9, 9” manager	“9,9”管理人员

□ 讨论题

1. 参与式态度调查方法如何不同于直接控制调查和将结果反馈给顶级管理的方法。
2. 比较和对照三种组织发展技术。
3. 复习维罗姆－耶顿方法所讨论的“潜水艇艇长”范例，并运用维罗姆－耶顿的图和方法确定该艇长应采用什么方法。
4. 描述五种管理人员开发方法。
5. 讨论在制定小企业管理人员开发计划时要注意的关键因素。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

管理人员开发

“管理人员开发？你是说管理人员开发？詹妮弗，你是我的女儿，我爱你，但我不能相信管理人员开发能解决我们所面临的各种问题，诸如激烈的竞争、经济疲软、400%的人员流动率、越来越高的供给与消耗管理成本等等。你实际上是想让我考虑建立一种计划，将那帮我们当做管理人员的无赖变成好人。我爱你，詹妮弗，但还是让我们把注意力集中在我们今天要解决的问题上来吧。”

实际上，詹妮弗对她父亲的反应一点也不觉得惊讶。但是她认为她父亲的眼光实在是很短浅。例如，她知道一些成功的组织，例如 Club Med，实施了有助于管理人员避免僵化的管理人员每年轮换政策。她想确定像这样的计划对卡特公司是否有效。她也觉得有些模拟训练可能能够帮助管理人员更好地处理与客户以及下属人员的工作关系。她更相信，她和父亲与店铺管理人员定期离店坐下来开会可能有助于确定和解决店里的问题。企业外举办的像现代清洁技术方面的研修班，也有助于提高现有店铺管理人员的兴趣和工作绩效。当然，还可能要安排未来可能的管理人员（如现在的几个洗衣店主管）去参加管理人员开发活动。卡特公司真的没有很多钱可用于这样一类活动，詹妮弗知道要让她父亲接受她的想法，她必须有一套非常实际的而奏效的建议。

问题：

1. 如果有 750 美元的预算，詹妮弗可以为她现有的店铺管理人员制定哪种管理开发计划？建议必须包括其管理人员以后四个月里应从事的具体活动。
2. 该公司是否值得对其全体雇员进行一次态度调查？詹妮弗知道她的公司不大，但她想让雇员们匿名回答问题，表述他们的担忧、喜恶，或许这甚至能有助于验证他们在工作中所遇到的雇员偷盗一类的问题。如果她做这样的调查，她应当问些什么问题？

小案例

我们需要的是更好的人际关系环境

汉克召集他的三位高级经理开了一个令人惊讶的午餐会。“在互助联合会吃午饭，”汉克说，“我有个重要话题想提请你们注意。”

在美德林，雷蒙德和阿伦要好了午饭后，汉克就开始了议程。

“作为办公室经理，我认为我们必须开始对我们的一线主管实施正规的人际关系培训与开发计划了。问题不再是我们是不是应当实施这样一个计划了，现在的问题是在什么时候、实施什么样的计划。”

阿伦说：“好了，汉克，不要再让我们蒙在鼓里了。你说，是什么使你觉得我们需要一个人际关系计划?”

“看看我们正面临的问题。职员和秘书类雇员流动率高达25%；生产率低于灾害保险业的国家标准。谁还能提出比这更有力的要对我们所管理的雇员进行适当培训的理由吗?”

美德林说：“打住，汉克。培训不可能是答案。我认为我们的高人员流动率和低生产率是由监督管理所无法控制的原因所引起的。我们的工资低，我们要求我们的人在狭窄和很凄凉的办公室里工作。”

汉克反驳道：“荒谬。一个好的主管可以让雇员接受几乎任何工作条件。培训能做到这一点。”

“汉克，我看有另一个问题，”阿伦说，“我们的基层主管人员工作得已经非常过度，他们会抵制培训的。如果你将培训安排在上班时间，他们会说他们的工作任务完不成。如果在下班后或周末培训，他们又会说这是在占他们的便宜。”

“胡说。”汉克回答说。“每个基层主管都认为良好的人际关系很重要。而且，他们会将这看做是工作丰富化的一种方式。”

“在我们公开讨论的时候，让我发表一点看法。”雷蒙德开口说：“如果我们让一线的基层主管人员接受人际关系培训的话，那我们就是在从错误的一端出发。真正最需要培训的是我们的高层管理人员。除非他们能有良好的人际关系行为，否则你不能指望你的基层主管人员能有这样的行为。你怎么可能拥有一个对人麻木不仁的高层管理队伍和一个关心人的基层管理队伍呢？这样的系统将无法运行。”

“你说的有些道理，”汉克说：“但我不会说高层管理人员对人麻木不仁这样的话。也许，午饭后我们可以对人际关系计划讨论得更深一些。”

资料来源：安德鲁·J·杜伯瑞：《人际关系：一项取决于方法的工作》，343～344，1988。

问题：

1. 你认为汉克的“人际关系培训”的含义是什么?
2. 汉克是否应当推行他的人际关系培训与开发计划？为什么?
3. 你认为雷蒙德关于高层管理人员应当首先参加人际关系培训的看法如何?
4. 针对汉克关于好的领导可以补偿不良的工作条件的说法，你的看法是什么?
5. 如果你处在汉克的地位，你会不会让高层管理人员参加人际关系培训计划?
6. 在互助联合会里，你会建议对一线基层主管人员进行何种培训与开发活动吗?
7. 其他什么因素可能引起汉克提到的问题?

[本章注释]

[1] Lester A. Digman, “Management Development: Needs and Practices,” *Personnel*, Vol.57 (July–August 1980), pp.45～57. See also James Cureton, Alfred Newton, and Dennis Tesolowski, “Finding Out What Managers Need,” *Training and Development Journal*, Vol.40, No.5 (May 1986), pp.106～107.

[2] William Kearney, "Management Development Programs Can Pay off," *Business Horizons*, Vol.18 (April 1975), pp.81~88.

[3] According to a survey by Digman, the median percentage of executives receiving training during a typical year was 23%; middle managers, 38%; and first-line supervisors, 20%.

[4] "Trends in Corporate Education and Training," Report No.870 (1986), The Conference Board, 845 Third Avenue, New York, NY 10022.

[5] Lise Saari et al., "A Survey of Management Training and Education Practices in U.S.Companies," *Personnel Psychology* (Winter 1988), pp.731~743.

[6] Dale Yoder et al., *Handbook of Personnel Management and Labor Relations* (New York: McGraw-Hill, 1958), pp.10~27; for a recent review see William Rothwell, H.C.Kazanas, and Darla Haines, "Issues and Practices in Management Job Rotation Programs as Perceived by HRD Professionals," *Performance Improvement Quarterly*, Vol.5, No.1 (1992), p.49~69.

[7] Ibid.See also Jack Phillips, "Training Supervisors Outside the Classroom," *Training and Development Journal*, Vol.40, No.2 (February 1986), pp.46~49.

[8] Kenneth Wexley and Gary Latham, *Developing and Training Resources in Organizations*, (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981), p.118.

[9] Ibid, pp.118~119.

[10] Quoted in Paul Evans, Yves Doz, and Andre Laurent, *Human Resource Management in International Firms* (New York: St. Martin' s Press, 1990), p.123.

[11] Ibid.

[12] Wexley and Latham, *Developing and Training*, P.207.

[13] This is based on Nancy Fox, "Action Learning Comes to Industry," *Harvard Business Review*, Vol.56 (September－October, 1977), pp.158~168.

[14] Wexley and Latham, *Developing and Training*, p.193.

[15] Chris Argyris, "Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program," *Academy of Management Review*, Vol.5, No.2 (1980), pp.291~298.For a discussion of the edvantages of case studies over traditional methods, see for example, Eugene Andrews and James Noel, "Adding Life to the Case Study," *Training and Development Journal*, Vol.40, No.2 (February 1986), pp.28~33.

[16] David Rogers, *Business Policy and Planning* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), pp.532~533.

[17] Argyris, "Some Limitations of the Case Method," pp.292~295.

[18] Rogers, *Business Policy and Planning*, p.533.

[19] Mona Pintkowski, "Evaluating the Seminar Marketplace," *Training and Development Journal*, Vol.40, No.1 (January 1986), pp.74~77.

[20] Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1972), pp.21.7－21.8.For an interesting discussion of how to design a management game that is both educational and stimulating, see Beverly Loy Taylor, "Around the World in 80 Questions," *Training and Development Journal*, Vol.40, No.3 (March 1986), pp.67~70.

[21] Lawrence G.Bridwell and Alvin B.Marcus, "Back to School-A High Tech Company Sent Its Managers to Business School—to Learn "People Skills," *Personnel Administrator*, Vol.32, No.3 (March 1987), pp.86~91.

[22] John Hinrichs, "Personnel Testing," in Marvin Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organiza-*

tional Psychology (Chicago: Rand McNally, 1976), p.855.

[23] Norman Maier, Allen Solem, and Ayesha Maier, *The Role Play Technique* (San Diego, CA: University Associates, 1975), pp.2~3.

[24] This section based on Allen Kraut, "Developing Managerial Skill via Modeling Techniques: Some Positive Research Findings—A Symposium," *Personnel Psychology*, Vol.29, No.3(Autumn 1976), pp.325~361.

[25] Gary Latham and Lise Saari, "Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavior Modeling," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, No.3 (June 1979), pp.239~246. Note that in one study in which managers were substituted for professional trainers, the researchers concluded that while behavior modeling resulted in favorable reactions and an increase in learning, it did not produce behavior change on the job or improved performance results. The researchers here conclude that behavior modeling could be improved by such techniques as persuading supervisors that the new hahaviors that they are asked to learn are more effective than their current behaviors. See also James Russell, Kenneth Wexley, and John Hunter, "Questioning the Effectiveness of Behavior-Modeling Training in an Industrial Setting," *Personnel Psychology*, Vol.37, No.3 (Autumn 1984), pp.465~481.

[26] Herbert Meyer and Michael Raich, "An Objective Evaluation of Behavior-Modeling Training Program," *Personnel Psychology*, Vol.36, No.4 (Winter 1983), pp.755~761.

[27] "A Surprise CBS Morale Booster," *Business Week*, October 20, 1980, pp.125~126.

[28] Thomas Stewart, "How GE Keeps Those Ideas Coming," *Fortune*, August 12, 1991, p.43.

[29] J.L.Noel and R.Charan, "Leadership Development at GE's Crotonville," *Human Resource Management* (April 1988), p.434, quoted in Marshall Whitmire and Philip Nienstedt, "Lead Leaders into the 90s," *Personnel Journal* (May 1991), p.80.

[30] Fred Fiedler, Martin Chambers, and Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept* (New York: John Wiley, 1977) .

[31] Fred Fiedler and Linda Mahar, "The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of the Validation of Leader Match," *Personnel Psychology*, Vol.32 (Spring 1979), pp.45~62; Lewis Csoka and Paul Bons, "Manipulating the Situation to Fit the Leader Style: Two Validation Studies to Leader Match," *Journal of Applied Psychology*, Vol.53 (June 1978), pp.295~300; Boris Kahanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research," *Personnel Psychology*, Vol.34 (Winter 1981), pp.749~764; Samuel Shiflett, "Is There a Problem with the LPC Score in Leader Match?" *Personnel Psychology*, Vol.34 (Winter 1981), pp.765~769; Arthru Jago and James Ragan, "The Trouble with Leader Match Is That It Doesn't Match Fiedler's Contingency Model," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.4 (November 1986), pp.555~559; Martin Chemers and Fred E.Fiedler, "The Trouble with Assumptions: A Reply to Jago and Ragan," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.4 (November 1986), pp.560~563.

[32] See for example, R.H.George Field, "A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.5 (October 1982), pp.523~532.

[33] Mark Frohman, Marshall Sashkin, and Michael Kavanagh, "Action Research as Applied to Organization Development," *Organization and Administrative Science*, Vol.7 (Spring - Summer 1976), pp.129~142; Paul Sheibar, "The Seven Deadly Sins of Employee Attitude Surveys," *Personnel*, Vol.66, No.6 (June 1989), pp.66~71. See also George Gallup, "A Surge in Surveys," *Personnel Journal*, Vol.67, No.8 (August 1988), pp.42~43.

[34] M.Scott Meyers, "How Attitude Surveys Help You Manage," *Training and Development Journal*, Vol.21

(October 1967), pp.34～41. For a good explanation of how to conduct attitude surveys, see, for example, David York, "Attitude Surveying," *Personnel Journal*, Vol.64, No.5 (May 1985), pp.70～73.

[35] Based on J.P. Campbell and M.D. Dunnette, "Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development," *Psychological Bulletin*, Vol.7 (1968), pp.73～104.

[36] Robert J. House, "T-Group Training: Good or Bad?" *Business Horizons*, Vol.22 (December 1979), pp.69～77.

[37] John Kimberly and Warren Nielson, "Organization Development and Change in Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.2 (June 1975); Peter Smith, "Controlled Studies of the Outcome of Sensitivity Training," *Psychological Bulletion*, Vol.82 (1976), pp.597～622. See also Rosemary Caffarella, "Managing Conflict: An Analytical Tool," *Training and Development Journal*, Vol.38, No.2 (February 1984), pp.34～38.

[38] Wendell French and Cecil Bell, Jr., *Organization Development* (Englewood Gliffs, NJ: Prentice-Hall, 1978). See also David M. Zakeski, "Reliable Assessments of Organizations," *Personnel Journal*, Vol.67, No.12 (December 1988), pp.42～44.

[39] Robert Blake and Jane Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf, 1964). For an interesting description of the effectiveness of team building in solving a management problem, see, for example, Barry Miller and Ronald phillips. "Team Building on a Deadline," *Training and Development Journal*, Vol.40, No.3 (March 1986), pp.54～58.

[40] Julie A. Fenwick-MacGrath, "Executive Development: Key Factors for Success," *Personnel* (July 1988), pp. 68～72.

[41] Paul Blocklyn, "Developing the International Executive," *Personnel* (March 1989), pp. 44～47.

[42] This section based on Ibid.

9

质量管理与生产率管理

- 概述
- 弹性工作时间安排计划
- 质量圈计划的运用
- 全面质量管理计划
- 创建自我指导工作小组
- 培养雇员的献身精神
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

在本章中，我们将集中讨论推动质量提高和生产率改善的四种重要计划——弹性工作时间安排计划、质量圈计划、全面质量管理计划以及自我指导工作小组计划。所有这些计划的目的都是通过使雇员有机会在工作中获得更多的灵活性、创造性和责任感来激发雇员的献身精神。

学完本章后，你应当能够：

- **阐述弹性工作时间安排计划的优点和缺点；**
- **解释如何使质量圈计划更有效；**
- **描述如何执行全面质量管理计划；**
- **讲述如何建立自我管理工作小组。**

概述

在当今时代，人力资源管理所处的大环境正在发生着许许多多的变化。信息技术（个人电脑等）的发展，越来越多地要求劳动者能够从事更为复杂的工作和受到更为良好的训练。90 年代的美国经济中新增的 1 600 多万个工作岗位，实际上都是属于服务性的工作，这些工作（比如咨询人员、销售人员、食品服务人员以及护士等等）的一个共同点是，它们都不是在受到严格的工作规则约束和严密监督的情况下完成的。与此同时存在的另外一个情况则是，潜在的劳动力供给增长速度与过去相比却越来越缓慢了，劳动力的平均年龄在不断上升——这两方面的因素共同诱发了企业积极运用新的方法来对现有劳动力资源进行最佳利用。在这几个方面中，最受重视的首先是工作本身（以及现代企业管理）的变革；其次是这样一种变革，即能够对日益增长的全球化趋势以及企业在今天取得成功所必备的条件做出及时反应的那些变革。

这些变化无疑对企业所使用的人事管理方法产生了极大的影响，这种影响在企业的报酬支付方式和雇员参与制度方面表现得最为明显。最为突出的例子是，企业在越来越多地使用像质量改善计划和弹性工作安排这一类的技术。这一类计划的目的在于最大限度地激发工人的努力程度，其主要方式是对他们采取积极的态度，尽可能地赋予他们在工作中所能够享有的自由度，为他们创造在工作中运用自己解决问题的能力的机会。在本章中，我们着重讨论了这类技术中最为重要的几种，它们包括彼此之间有着密切联系的以下几种计划。

弹性工作（时间）安排计划（alternative work arrangements）　这种计划通常允许雇员为自己设计具有一定相对弹性的日工作时间或周工作时间，以便使工作时间的安排更好地适应雇员个人的需要和偏好。

质量圈计划（quality circle programs）　这种计划的主要内容是建立由经过特殊培训的雇员所组成的一系列工作小组，他们通过定期（通常是每周）开会来分析和解决自己工作中所存在的各种问题。

全公司质量改善计划（companywide quality improvement programs）　制定这种计划的目的在于改善企业生产的产品或提供服务的质量。其基本方法是，整个

企业在相互配合的前提下，共同努力来对顾客的满意程度进行监督和控制，并运用雇员工作小组和雇员参与等方式不断地改善企业的产品或服务质量。

自我指导工作小组计划（self-directed teams programs） 建立这种工作小组计划的目的在于使工作小组成员自己指导自己的工作活动。

弹性工作时间安排计划

弹性工作时间安排计划（flextime）是一种以核心工作时间（比如上午11点到下午2点）为中心而设计的弹性日工作时间计划。它之所以被称为弹性日工作时间计划，是因为雇员可以自行选择每天开始工作的时间以及结束工作的时间。比如，他们可以选择从上午7点到下午3点之间工作，也可以选择从上午11点到下午7点之间工作。在美国，除了本来就是自己确定工作时间的专业人员、管理人员和自雇佣人员以外，大约有15%以上的雇员是按照弹性工作时间计划来自行安排工作的。[1]

现实中的弹性工作时间计划

在现实中，大多数制定弹性工作时间计划的企业，都只允许雇员享有有限的工作时间安排权。这种情况可以从表9—1中显示出来。表9—1表明，企业最为普遍的做法是对最早开始工作时间、最晚开始工作时间以及核心工作时间做出规定。可以看到，企业仍然力图将雇员的工作时间控制在每天上午9点到下午5点之间这一传统的工作时间范围之内。比如，在这些公司中，有67%的公司规定雇员不能在上午7点钟之前开始工作，而几乎在所有的公司中，雇员都不能在早上6点钟之前开始工作。类似地，在将近一半的公司中，雇员都不能晚于上午9点才开始工作。还有40%的企业则规定雇员在上午10点钟时必须在工作场所。因此，对于大多数实行弹性工作时间安排的企业来说，它们所给予雇员的只不过是1个小时左右的自由选择余地而已，即雇员仅仅可以自行选择是在上午9点之前开始工作还是在下午5点之后再离开企业。类似地，大约有15%的企业把上午9点到下午3点规定为自己的核心工作时间；另有28%的企业把上午9点到下午4点定为自己的核心工作时间。

弹性工作时间计划的优点和缺点

有些企业的弹性工作时间计划取得了很大的成功。[2]这是因为弹性工作时间计划减少了因雇员迟到而损失的工作时间，从而使雇员的实际工作时间在企业为之支付了工资的名义工作时间中所占的比例（这是对生产率进行衡量的一个指标）上升了。此外，它还显示出了降低缺勤率和减少雇员因办私事而请"病"假的情况发生的作用。雇员在实际工作时间中的生产率似乎也提高了。磨蹭着干活以便拖到下班时间的现象也减少了。当工作轻松的时候，雇员们可以早一点离开公司，当工作繁重的时候，雇员们则可以晚一点离开。弹性工作时间计划的实行似乎还使得雇员们变得乐于接受其他工作程序方面所出现的某些变化。

表 9－1　典型的弹性工作时间表*

弹性工作计划的开始工作时间			
最早开始工作时间	占接受调查公司的比例(%)	最晚开始时间	占接受调查公司的比例(%)
上午 6 点之前	10	上午 8 点至 9 点	55
上午 6 点至 7 点	21	上午 9 点至 10 点	31
上午 7 点至 8 点	67	上午 10 点至 11 点	9
上午 8 点至 9 点	2	上午 11 点至 12 点	0
上午 9 点以后	0	中午 12 点以后	5

弹性工作计划的核心工作时间		弹性工作计划的周工作时间表	
核心工作时间	占接受调查公司的比例(%)	周工作时间表计划	占接受调查公司的比例(%)
上午 8 点至下午 3 点	5	每周工作 5 天,40 个小时	64
上午 8 点至下午 4 点	19	每周工作 5 天,37.5 个小时	18
上午 8 点至下午 5 点	10	每周工作 5 天,35 个小时	8
上午 9 点至下午 3 点	15	每周工作 5 天,38.75 个小时	3
上午 9 点至下午 4 点	28	每周工作 5 天,36.25 个小时	2
上午 9 点至下午 5 点	6	每周工作 4 天,40 个小时	1
上午 10 点至下午 2 点	4	其他工作安排方式	4
上午 10 点至下午 3 点	3		
上午 10 点至下午 4 点	5		
上午 11 点至下午 3 点	3		
中午至下午 6 点	1		

* 表中所代表的行业类型及其所占比例为：商业和服务业（其中包括政府机构、医疗机构、教育机构、非营利性组织、雇佣机构、咨询公司以及出版公司）39%；银行、金融、保险公司 28%；生产、制造企业 21%；零售、批发以及分销企业 7%。表中所代表公司的雇员人数情况是：超小企业（1 人～100 人）24%；小企业（101 人～1 000 人）37%；中型企业（1 000人～10 000人）24%；大型企业（10 000人以上）10%。

资料来源：威洛·格洛伍：《1986 年弹性工作时间调查》，3、4、9 页，美国行政管理学会，1986。

对雇员们来说，弹性工作时间计划也同样是有利的。它可以降低因工作时间的单调性而产生的枯燥感，并且提高工作中的民主性。它还有助于减少管理人员和雇员之间的差别，并且要求主管人员能够更多地向下属授权。

弹性工作时间计划也有其不足之处。弹性工作时间计划不仅难于管理，而且在工人必须互相协助才能完成工作的较大工人群体中，这种计划可能根本就执行不了。[3]此外，它还要求企业必须有相应的考勤或其他工作时间记录手段，而从雇员的角度来看，这些也都不是什么不好的东西。

一项以 445 名雇员（包括医药公司、银行、电子公司以及政府机构公务员）为对象的调查显示，回答说弹性工作时间计划导致生产率提高的雇员在有些企业中占的比例较小，只占到 5%～10%左右，在有些企业（比如航空公司）中所占的比例则较高，可以占到 95%。总的来说，在参与弹性工作时间计划的雇员中，有 45%的人回答说弹性工作时间计划导致了生产率的提高。[4]

另外一项研究也显示，弹性工作时间计划的失败率非常低，只有8%的企业报告说这种计划未能取得成功。[5]

弹性工作时间计划取得成功的条件

如果想使弹性工作时间计划更为成功，企业需要认识到这样几件事情：[6]（1）管理层尤其是主管人员层的抵制和这种计划在实施之前就受到的抵制的情况，已经使得几个此类计划在实际运作之前就失败了。因此，向主管人员灌输此类计划的作用是弹性工作时间计划取得成功的必要前提条件。（2）弹性工作时间计划通常更容易在事务性工作、专业技术性工作以及管理工作中取得成功，而不容易在工厂性质的工作中取得成功（这是因为工厂工作的性质决定了工人们必须进行彼此之间的协作）。（3）经验表明，弹性工作时间计划的弹性越大，则此种计划所带来的收益就有可能越高（尽管其负面效应也可能会越大）。（4）弹性工作计划本身是如何设计的也很重要。企业应当指定一位弹性工作时间计划协调人来对计划的各个方而加以监控，并且要经常举行由主管人员和雇员参加的碰头会，以减轻他们的不安并消除彼此之间的误解。此外，先在一个部门中进行弹性工作计划的试点研究对于计划取得成功也是很有帮助的。[7]

在雇员必须分享有限资源的企业中，弹性工作时间计划就显得尤其有价值。比如，计算机程序雇员工作时间的2/3都被浪费在等待计算机运行上了。在这一类情况下，弹性工作计划就可能非常有效。正如一位研究者所说："由于弹性工作时间扩展了计算机可以被程序员使用的总的时间数量，因此，它使得计算机的使用时间增加了许多，而此后的计算机运行时间和取得结果的时间却大大减少了。"[8]

□ 每周3天工作制和4天工作制

有许多企业还转而实行**每周4天工作制**（four - day workweek）。在这种工作制度下，雇员每天要工作10个小时，而不是通常的每天8个小时。

每周3天或4天工作制的优点

压缩每周工作日计划已经取得了相当的成功，这与它们自身的几个优点是分不开的（见表9—2）：（1）生产率因启动和停工次数的减少而得到了提高。（2）工人更愿意在每周中有几个晚上用于工作以及把星期六作为此种计划的一部分。根据一项调查的结果，实行此类计划的企业中，有80%的企业回答说，压缩每周工作日计划"改善了企业的绩效"；3/5的企业则说产量提高了；而近2/5的企业说成本下降了。有一半的企业还回答说该计划为企业带来了较高的利润。即使是那些没有回答说4天工作制产生了积极作用的企业也回答说，它们的成本和利润要素至少没有因实行此计划而发生什么改变。另外一项研究还表明，每周4天工作制总的来说是有效的（从它减少了需要支付的加班工资、减少了缺勤、改善了工作效率这一角度来看）。此外，工人也从压缩每周工作日计划中获得了益处。它使得通勤次数降低了20%，并且使每周的休息日也相应增加了。此外，储蓄也有可能增加（比如在看护儿童方而所花费的时间）。

每周 3 天或 4 天工作制的缺点

每周 3 天或 4 天工作制也有其缺点，有些缺点甚至可能比较严重（见表 9—2)。比如，怠工现象可能成为问题。此外，一个更为引人注目的事实是，许多企业认为雇员容易出现疲劳是每周 3 天或 4 天工作制的一个重要缺陷（需要提起注意的是，当初采纳 8 小时工作制的主要原因就是因为每天工作时间过长容易导致疲劳)。[9]

表 9—2　弹性工作时间计划的优缺点（根据等级排序）

序号	优点
1	改善雇员的工作态度和士气
2	照顾了双职工的需要
3	减少交通问题，雇员们可以避开街道和交通堵塞的时间
4	提高产量
5	减少迟到
6	方便了那些希望在工休开始前到达工作现场的人
7	方便了雇员在需要看病，以及其他约会时做出妥当的安排
8	减少缺勤
9	照顾了雇员在闲暇时间从事各种活动的需要
10	降低流动率
	缺点
1	在所有的工作时间中都缺乏监督
2	不能在固定时间找到关键的人物
3	造成在某些时间中工作人员不足
4	当有些雇员的产出成为其他雇员的必需的生产投入时，难以实行此项计划
5	不能在方便的时间定期开会
6	雇员有可能会滥用弹性工时计划
7	对工作时间进行记录或累计十分困难
8	制定工作时间表较为困难
9	无法进行工作协调

资料来源：威洛·格洛伍：《1986 年弹性工作时间调查》，4 页，美国行政管理学会，1986。

当然，在缩短周工作时间方面还没有很多经验，由缩短周工作时间带来的改进也可能是短时的。例如，一项研究发现，在每周 4 天工作制实施 13 个月之后，雇员满意度提高、生产率提高、缺勤率下降；但在实施 25 个月之后，上述这些改进就看不到了。[10]而最后一次对实施每周 3 天 38 小时工作制的评审结果表明：如果管理得当，压缩周工作时间的方案会对组织产生长期的积极作用。参加实施这种方案的雇员，尽管个人情况不尽相同，但都表示很喜欢这种方案。尤其是那些参与了有关推行这种新方案的决策过程的雇员，以及那些因工作时间表变化而使其工作更加丰富化的雇员更是如此。这次调查并未显示疲劳是个问题。[11]

□ 其他弹性工作计划

许多企业还采取其他措施来迎合雇员的需要。**工作分担计划**（job sharing）就是一个允许由两个或更多的人来分担一个完整的全日制工作的概念。比如，两个人可以分担一个每周 40 小时的工作，其中一个人上午工作，另一个人则在下午工作。在一项调查中，接受调查的企业中大约有 10% 证实，在他们的企业中允许工作分担这种工作安排形式的存在。[12]**临时工作分担计划**（work sharing）则是指一种主要在经济困难时期使用的工作安排方式，在这种情况下，企业用临时削减某一群雇员的工作时间（从而将这些工作时间分给面临失去工作的雇员）的办法来对付临时解雇威胁的出现。比如，为了防止不得不临时解雇 30 名雇员的局面出现，企业的 400 名雇员都同意每人每周只工作 35 小时（同时也只能得到与之相对应的较低的周工资）。**弹性工作地点计划**（flexiplace）是今天被越来越普遍运用的一种弹性工作安排形式，在这种计划下，企业允许甚至鼓励雇员在家里或在离家很近的附属办公室中完成自己的工作。

电子通讯是另外一种工作安排方式。在这种计划下，雇员在家里工作，不过他们的家里一般都配备有视频显示装置，而且可以通过电话线来传送信件、信息并将完成的工作任务发送回公司总部。比如，位于菲尼克斯城（Phoenix）的西部最佳饭店（Best Western Hotel）就使用亚利桑那妇女中心（Arizona Center for Women）（一个最低保障监狱）的居民（即犯人）来作为自己的职员。据估计，今天，美国共有大约 7 000 000 人在借助电子通讯设备来从事工作，这些人所从事的工作是五花八门的，他们当中既有律师，也有一般职员，还有计算机专家。[13]

还有一些企业，尤其是欧洲的企业，正在向他们所谓的弹性年工作制计划转变。在这种计划下，雇员可以（在第一年过完 6 个月之后）选择自己在下一年每个月愿意工作的时间。比如说，一个全日制工作者可以选择每个月工作 173 个小时。在一个典型的弹性年工作制计划中，一个希望平均每个月工作 110 个小时的雇员，可以在一月份工作 150 个小时（因为这时孩子都在学校，公司也需要更多的人手来对付一月份将出现的销售高峰）；而在二月份只工作 70 个小时，因为她想在二月份去滑冰。[14]

质量圈计划的运用

质量圈（quality circle）是指一个由 5 名～10 名经过特殊培训的雇员组成的工作小组，他们每周开一个小时的会，检查并解决自己工作中所出现的各种问题。[15]质量圈一般是由通过共同工作来生产某一特定部件或提供某一特定服务的工作人员所组成的。

□ 建立质量圈的步骤

建立并领导一个质量圈的步骤包括规划、培训、启动和运行四个阶段。

制定质量圈计划

规划阶段通常要持续一个月左右的时间，这一阶段一般是从组织的某一位高层领导决定采用质量圈（QC）技术开始的。接下来就要设法发掘并挑选出一位能够帮助企业高层管理人员执行质量圈计划的咨询人员。在有些情况下，则是由企业自己挑选出一位质量圈活动的推动者，并将其派往企业外部去接受建立和运行质量圈方法的特殊培训。这位推动者返回企业之后，就由他或她来完成原来需要由咨询人员负责的那些任务。

在这个第一阶段中，最为重要的步骤之一就是挑选出一个质量圈计划筹划指导委员会。这一筹划指导委员会就是一个指导企业质量圈活动运转的财务领导小组。这一委员会通常是由来自各部门的人员交叉组成的，它包括来自生产、人力资源管理、质量控制、培训、营销、工程、财务以及工会等各职能部门的雇员。由于质量圈计划的成功常常取决于工人们认为高层管理人员对这种技术的认同感有多强，因此，筹划指导委员会几乎总要吸收一两位企业的高层管理人员作为其成员。

筹划指导委员会有以下几个方面的职责：首先也是最重要的，它应当根据自己希望看到的结果为质量圈活动确立目标，即这种活动所带来的最低程度的质量改善是个什么样子。其衡量尺度包括减少差错、提高质量、形成更为有效的工作小组、提高雇员防止问题出现的能力等等。其次，指导委员会还应当针对一些被认为是超出了质量圈活动权力范围的问题（比如雇员的薪资与福利、企业的雇佣实践及解雇政策、雇员个人的问题以及申诉处理程序问题等等）确定企业所应采取的行动。再次，质量圈活动指导委员会还应当挑选出企业内的推动者来负责质量圈活动的日常协调工作。在大多数情况下，这位推动者都要将其全部工作时间用于质量圈活动，他或她所担负的特定质量圈责任包括：协调各个质量圈之间的活动；为每一质量圈培训领导人、参加质量圈会议、提供专家意见以及后援协调；对质量圈活动的进度加以完整的记录等等。

完成初始培训

在第二阶段，企业内质量圈活动的推动者以及试点项目的质量圈领导者（通常还有咨询人员），集中接受关于质量圈的基本哲学以及建立和运行质量圈的技术方面的培训。典型的这种培训课程一般要持续 4 天时间，其中要举办许多活动。通常是，在第一天由咨询人员与质量圈的领导者共同讨论质量圈活动的性质和目的。在剩下的时间里，受训者则借助案例法来学习各种质量圈领导技术。

质量圈计划的启动

试点项目质量圈计划的启动是以部门领导与雇员、质量圈计划的推动者以及质量圈的领导者召开质量圈活动熟悉会为开端的。当然，在这种会议上，最好有一位企业的高层管理者到会并发表讲话。在会上，雇员们将会被告知，各质量圈计划的领导者将会同他们进行接触，以确定他们是否希望加入某一个质量圈。接下来，各个质量圈的领导者便去与每一位雇员进行面谈，以确定本质量圈计划的成员，这样，质量圈就建立起来了。然后，质量圈活动的推动者还

要向各个质量圈的领导者发放手册，手册中所包括的内容有质量圈概念的概要以及对信息搜集技术和解决问题技术所作的解释等等。

质量圈的运行

在这一阶段，各质量圈就可以开始分析和解决问题了。在现实中，这一阶段一般包括以下五个步骤：发现问题、选择问题、分析问题、提出解决问题的建议以及由管理者审查解决问题的方案。下面，我们将对每一个步骤加以详细解释。

1. **发现问题**。质量圈成员所发现的问题通常都是比较常见的，而且这些问题对质量圈成员工作领域之外的其他人来说，一般不会感到有太大的兴趣。这些问题可能包括：如何使工作区域更整洁；如何改善工作小组的产品质量；如何提高工作小组包装运货板条箱的速度等等。

2. **选择问题**。接下来，质量圈的成员将挑选出他们最希望解决的头号问题。他们通常比任何人都更清楚地知道是什么原因阻碍了他们更为顺利地工作。因此，他们能够最为方便地确认出哪些是亟待解决的问题。

3. **分析问题**。在这一步骤中，质量圈成员需要对与工作有关的信息加以搜集和整理，并运用他们所受过训练的信息搜集技术、信息分析技术以及问题解决技术来对问题进行分析。

在这里需要强调的一点是，此处解决问题的不是企业外部的专家，也不是小组的领导者或主管人员，而是质量圈小组的全体成员。实际上，质量圈计划的一个很大利益甚至可能最大利益就是，质量圈成员通过亲自参与实际的问题分析过程能够获得满意感。如果一位不积极的领导者阻碍他们参与对问题的分析，那么他们不仅会丧失这种满意感，而且可能会在实践中抵制（而不是配合）解决问题的方案的执行。从这方面来讲，质量圈不仅仅是一种质量改善计划，还是一个为雇员提供参与机会的计划。因此，如果指望从所有的质量圈成员那里获得所有的质量改善利益，就必须让他们参与到问题的选择、分析和执行过程中去。

4. **提出解决问题的建议**。在经过上一程序之后，质量圈成员就可以向管理人员提交解决问题的方案了，方案可以是用图表加以辅助说明的。这些建议通常是以口头方式而不是书面方式提出的，并且它们在大多数时候都是由雇员们在自己的早餐时间、午餐时间或下班之后自愿进行准备的。

5. **管理人员对解决问题的方案进行审查并做出决定**。质量圈计划通常是借助管理人员的指挥链来运转的。质量圈成员所提出的建议将提交给主管人员（往往也是质量圈的领导者）直接报告工作的上级，而不是提交给质量圈活动指导委员会或高层管理层中的某个人。高层管理人员可以作为观察者的身份出现。

根据一项调查表明，质量圈成员所提出的建议中，通常有 85%～100% 的建议在方案提交会上就被管理人员采纳了。有时，管理人员还需要做一些必要的研究论证工作，还有可能找一位人事工作者来帮助进行论证。这些管理人员往往受过一些训练，当他们不得不否决质量圈成员所提出的建议时，他们懂得如何对这种决定加以合理的解释，以免挫伤质量圈成员的热情。

有几个质量圈计划容易遇到的问题是可以预见的，当然，这些问题也正是

企业应当尽量避免的。首先是雇员对质量圈计划的怀疑态度，他们很容易认为："这不过又是一个计划而已"，等到资方最初的一阵热情消退之后，这一计划便会不了了之。因此，能够取得企业高层领导对质量圈计划的认同是此种计划取得成功的关键。有些雇员可能会抱怨说质量圈计划注定要走到尽头，因为"管理人员从来就没有注意过我们"。在这一问题上，最重要的一点仍然是争取获得高层管理人员对质量圈计划的支持。质量圈成员所挑选的问题超出了他们所熟知的领域是质量圈计划中常犯的另外一个错误，比如一个生产方面的质量小组决定解决运输方面的问题。因此，应当对质量圈的领导人进行培训，以使这些领导人能将自己成员的努力方向保持在正确的轨道上，并且时刻注意提醒他们将所要解决的问题集中于自己的工作领域之中，因为只有在这些领域中他们才是专家。其他领域的问题可以交给那些领域中的质量圈去解决，或者是上交给高一级的跨部门工作小组去处理。最后，质量圈计划所受到的最大阻力可能并非来自雇员，而是来自主管人员，这是因为他们可能害怕质量圈的存在削弱他们传统上所拥有的那些权力。这又一次说明了高层管理者对质量圈计划的重视是何等重要——要让主管人员明白企业是非常严肃地在执行这一计划。

□ 怎样使质量圈计划更有效

到 20 世纪 80 年代中期，美国企业对质量圈计划的最初一轮热情和支持开始消退。其原因有多种，但其中最主要的原因却可能是许多质量圈计划都未能为采纳它的企业带来削减成本的效果。当然，这又部分地因为它们的基本目标本来就太模糊了。在另外一些企业中，参与式的质量圈计划则因与企业既有的管理风格和企业文化不能相容而告失败。

总的来说，对质量圈计划的实际效果所进行的研究也证明，它所带来的结果可能是不确定的。[16]然而，许多所谓关于质量圈计划效果的研究实际上只不过是趣闻式的案例研究。在这一类研究中，研究者只是简单地报告说，他或她对于质量圈计划有效性的观察是基于某种预期结果和成本节约估计而做出的。在一项此类的研究中，一家公司的质量圈筹划指导委员会报告说，质量圈计划在一年中所带来的成本节约超过了 40 万美元，达到了 3:1 的投资回报率。这种结果给人留下了深刻的印象。然而，由于这仅仅是一项案例研究，因此我们不能就此得出结论说，质量圈计划自身创造出了这种成本节约的效果，而只能说，是它与公司中同时发生的其他一些变化，比如奖金分配计划的改变，共同创造了这一成果。

对质量圈计划进行进一步仔细研究所得出的结论常常也能够证明大多数质量圈计划都取得了成功，但是也有不少没有取得成功的例子。比如，在一家企业中，在质量圈计划建立的最初一段时间里，也表现出了雇员的工作态度和行为改善以及效率提高的效果，但是在实行了一段时间之后，这几个方面的绩效水平又都下降了。[17]最近所做的另外一项关于质量圈的研究可能是十分典型的。研究者所得出的结论是："下述事实也许能够作为质量圈计划总体绩效的一种代表：在四项质量圈计划中，有两项带来了实际的成本节约（分别节约了9 600美元和11 280美元），但是这四项质量圈计划都没有导致显著的质量改善。不过，这四项质量圈计划都对工作改善问题起到了积极的作用。在这四项计划中，有三项

被其推动者评价为成功。"[18]质量圈计划效果的这种不稳定性，再加上执行此种计划还需要付出一定的成本，刺激许多企业取消了他们的质量圈计划。

当然，许多企业也并没有因此就把婴儿与洗澡水一起倒掉，而是正在采取步骤使得自己的质量圈计划更为有效。有些企业正在转而实行实质上的第二代质量圈计划，这种计划更为侧重通过全公司范围内的全面质量管理来防止问题的出现。为了将它们与传统的质量圈计划区别开来，这种新的工作小组通常被赋予另外的名字，比如雇员参与小组（EPTs）或质量改善项目小组等等。

传统的质量圈计划和这种"第二代"雇员参与小组的一些区别，可以用现在正在诺斯鲁普公司（Northrop Corp.）和哈尼威尔公司（Honeywell Corp.）中实行的一些新计划来加以说明。在诺斯鲁普公司，这种雇员参与小组不再是自愿的了，而是所有的车间工人都要参加进来。这些雇员小组负责确定质量改善目标并不断报告他们的进度，他们还要与其他小组开展竞赛，看谁能够率先实现目标。在哈尼威尔公司（这是一家最早实行质量圈计划的公司之一），公司对它原来的700多个传统意义上的质量圈进行了重组，新建了100个工作小组。作为第二代质量圈计划的特色之一，这些哈尼威尔公司的工作小组也不再是自愿的了，而是将大多数车间工人都包括在内。此外，与传统质量圈计划中自下而上的问题解决方式相反，需要解决的问题通常是由管理人员分派给各工作小组的。

许多企业还发现，除了强化各工作小组自身的运转之外，如果不在管理风格和企业文化方面进行相应的变革，建立质量圈计划的努力是不可能有效的。

一家大银行的质量圈计划曾经遇到了很大的困难，他们的经历为我们提供了一个质量圈计划可能遇到哪些问题以及一家服务型公司又是如何解决这些问题的实例。[19]最初，这家银行建立了质量圈工作小组来改善自己的服务效率、信息沟通状况以及工作小组的士气。然而，当问及这些质量圈成员对质量圈计划的欣赏程度时，他们却运用像"愚蠢"、"开玩笑"以及"非常没用"这样一些词汇来描述质量圈会议。该计划的参与者宣称在这种会议上从没有产生过什么思想，而且这种会议本身也是无趣和令人烦躁的，大多数人都说没有参与的情绪。大多数参与者还说，他们根本就不知道他们需要做些什么以及质量圈是干什么的。一项调查得出了这样一个结论，即雇员们对质量圈计划的普遍担忧抵消了该计划的效力，因为银行的整体企业文化不能容纳一种参与式的质量圈计划。

为了改变企业文化，该银行采取了几项变革措施。在质量圈计划中，要想培养出管理人员希望出现的自下而上式的雇员参与，就必须首先从高层管理者一直到基层管理人员普遍进行一场基本管理哲学的变革。换言之，管理人员必须明确表示，他们愿意听取雇员的意见并根据雇员所提供的信息采取行动，他们必须首先树立榜样来创造一种相互信任与充满信心的气氛，他们还必须采取其他措施并以实际行动来表明，他们所说的重视雇员提供的信息确实是真的。该银行开始改变一些与这种方法相违背的一些政策。比如，每年一次的测谎器检查（在当时是合法的）以及考勤钟都被取消了。此外，该银行还建立起了跨部门的雇员质量圈委员会。这种委员会通过定期召开的正式会议在管理人员和工人之间建立起了一个双向沟通渠道。这种会议的基本主题是：公司为生存必

须保持盈利性；保持这种盈利性是保证企业为雇员提供工作保障的一个最明确的途径。

根据该银行的上述经验，一些质量圈计划方面的咨询专家建议，在实行质量圈计划的时候，应当遵循下述一些指导方针：

1. 与总经理讨论组织当前的管理状况以及雇员们的思想。

2. 企业的总经理和资深管理人员必须以身作则地来执行富有建设性的设想。

3. 对计划的参与是自愿的。

4. 在开始时向质量圈成员提供一些可以解决的问题。准备在组织结构、政策以及事务处理程序方面进行变革。使目标简单明了。

5. 强调这种质量圈会议并不是抱怨会。

6. 对组织中的每一个人就此项计划进行沟通和教育。强调质量圈成员需要得到大家的支持。

7. 建立一个关心质量圈和提供反馈的氛围。

8. 将直线管理人员也吸收进来，一旦有可能，就让他们作为质量圈的领导者。

9. 除了完成质量圈计划所必须的培训之外，再提供一些其他的培训。将质量圈计划作为对主管人员个人的行为进行动态监督的一种良好手段。

全面质量管理计划

□ 简介

正如上述所提到的那家银行的经验所表明的，要想使质量圈计划取得成功，仅仅组织起来几个工作小组，然后告诉他们“照直往前走吧”还远远不够，企业还必须做更多的事情。比如，在这家银行，其管理哲学和管理风格就不得不同时发生相应的改变，而且其企业文化（不再使用测谎器等等）也必须重新进行塑造。

事实上，我们所知道的最为成功的质量圈计划都不是在真空中运行的，他们往往都是作为一项整个企业范围内的综合性质量改善计划的一个部分在运转着。质量工作小组的质量改善目标是受整个企业的质量改善计划及其质量目标指导的；各质量圈所做的所有努力都是为了确保对中层管理人员提供充分的支持；质量圈的成员将获得广泛的培训机会；企业的文化和报酬体系也是倾向于鼓励雇员参与的。像这种质量改善计划在实际中是以各种名义在运行着的，其名称包括全面质量管理（Total Quality Management, TQM）、质量改善过程（Quality Improvement Process, QIP）、全面质量控制（Total Quality Control, TQC）等等。[21]然而，无论这种计划被贴上何种标签，全面质量管理的含义一般都是指：整个企业共同努力来满足顾客的需要并经常性地超出顾客的期望要求，通过引进新的管理体制和公司文化来大幅度削减因质量不佳而导致的成本因素。[22]

此外，如果抛开名称的因素不说，那么大多数全面质量管理计划都遵守某

些共同的指导方针。一位全面质量管理专家将这些指导方针总结为以下几点。[23]

1. 认识到改善质量的必要性并找到推行全面质量管理计划的适当理由。

2. 设计一个组织结构来管理质量改善“行程”。

3. 明确阐述公司的质量管理政策并向企业中的每一个人表明企业对这一质量政策的态度是坚定不移的。

4. 开发搜集顾客反馈信息的多种途径。

5. 审查雇员的态度，尤其是对全面质量管理的态度，找出质量“差距”，开发缩小这种差距的方法。

6. 运用质量改善小组来发现和解决质量问题。

7. 使质量改善成为企业总体计划过程的一个重要组成部分，这样，改善质量的优先地位就会渗透到所有雇员以及雇员工作小组的质量改善工作之中去。

8. 将组织图翻转过来：换言之，就是要确保企业的每一位管理人员都真正为其下属雇员改善质量以及满足公司顾客需要的努力提供必要的支持和帮助。

9. 让所有的质量改善小组都采取计划、行动、检查、再行动这种循环工作过程：计划就是指对质量改善过程所做的规划，即为每一个质量改善小组确定他们各自所要达到的目标、所要完成的任务以及需要满足的顾客需求；行动就是指质量改善小组通过实际工作执行上述计划；检查就是指通过对顾客的监督来不间断地监督质量改善计划执行的结果；再行动就是根据反馈来对质量改善体系加以改善。

10. 全面质量管理要求对所有雇员进行综合性的培训和再培训。比如，需要对他们进行解决问题的统计技术以及人际沟通技能方面的培训。

11. 自始自终将管理人员包括进质量改善过程之中，以确保质量改善计划获得他们的认同。

12. 对已经取得的成功进行庆祝，并选出在质量改善过程中涌现出来的模范人物。

13. 取得企业的客户对全面质量管理过程的认同。

目前在世界上主要有两个奖项授予那些能够建立起高度有效的质量改善计划的企业。其中第一个重要奖项是我们在后面将要讲到的戴明质量奖［The Deming Prize 这一奖项得名自爱德华茨·戴明博士（Dr. W. Edwards Deming)］，授予者是日本科学家和工程师联合会（the Union of Japanese Scientists and Engineers)。第二个重要的质量改善奖项是美国国会于1987年创建的麦尔考姆·贝尔德里格国家质量奖（The Malcolm Baldrige National Quality Award)，美国国会设计这一奖项的目的是为了提高美国企业的质量改善意识、促进质量进步以及推广成功的质量改善战略。[24]在美国，这一奖项被许多企业看成是质量管理方面的“诺贝尔奖”。美国国会规定，在每一年中，最多只能从三种企业类型——制造业、服务业和小企业中选出两家公司授予此项荣誉。150位评委将仔细地审查每一个申请此项奖励的企业的各种信息，包括领导方式、人力资源管理情况、质量保证计划以及顾客满意度等等。曾经获得此项奖励的公司包括卡迪拉克汽车事业部（Cadillac Motor Car Division)、联邦速递公司（Fed-

eral Express Corp.）和摩托罗拉公司（Motorola Inc.）。

位于迈阿密的佛罗里达电力照明公司（Florida Power & Light Company, FPL）是美国佛罗里达州最大的一家公用事业公司，它同时也是第一家位于日本之外却获得戴明质量奖的企业。戴明质量奖由日本科学家和工程师联合会每年授予一次（从1983年开始，授予对象开始不限于日本本国企业），这一奖项是授予那些在质量控制和管理方面取得突出成就的企业的。佛罗里达电力照明公司为完成此项艰巨任务而采取的步骤有助于说明，在执行整个企业范围内的综合性全面质量管理计划时，企业必须开展哪些活动，它还能够说明人力资源管理在执行全面质量管理计划中所能起到的作用是什么。

□ 佛罗里达电力照明公司质量改善计划的三个基本要素

佛罗里达电力照明公司的质量改善计划包括三个基本的组成部分或三个主要方面：政策部署、日常工作中的质量管理和质量改善小组。政策部署是指“企业管理人员通过协同工作来集中企业的所有资源，以提高顾客满意度的过程”；日常工作中的质量管理意味着“每一位雇员都将质量改善努力贯穿于其所有改进产品或服务质量的活动之中”；质量改善小组的意思则是说“雇员们在以解决质量问题为目的的工作小组中共同工作”。

政策部署

传统的质量圈计划容易陷入的困境原因之一是质量圈自身缺乏明确的努力方向。换言之，在许多情况下，各质量圈所决定研究的问题与高层管理者认为必须优先解决的问题之间没有什么内在的联系。

政策部署则为质量圈活动提供了一种指导。在佛罗里达电力照明公司，政策部署过程是从公司发现自己的顾客到底需要些什么开始的，然后将顾客的各种需要整理在顾客需求表中。换言之，每年首先对顾客需要进行调查，然后对这些顾客需要加以归纳，总结出五至六类应当优先满足的需要。这些需要就推动着“公司的工作日程表”，即关于公司及其质量管理小组将向哪一方向努力的一系列计划。

根据佛罗里达电力照明公司的意见，政策部署过程的要点是：集中企业的所有资源来解决几个主要的问题。比如，最近需要进行评价的是从顾客需求中分析出来的以下几个方面的问题：

- 在几个安全项目上提高公众的信心；
- 减少顾客向佛罗里达公共服务委员会提出的申诉；
- 改善电力服务的可靠程度；
- 继续强调核电厂的安全、可靠和高效运转；
- 提高矿物燃料电厂的可靠性和燃料利用能力。

随后，企业将这些目标转化为更加具有可衡量性的标准，比如，“到1994年，将矿物燃料电厂全年的热能利用率提高到大约95%”。佛罗里达电力照明公司就把像这样一类的可衡量目标作为企业的政策，这种政策再被进一步分解到所有的雇员，雇员们习惯将其称为他们实现企业卓越绩效的年度指南。企业的这种目标将会被描述在张贴在墙上的图表中，正如佛罗里达电力照明公司所

说："将企业的努力目标张贴在公司的每一间办公室中，就可以提醒每一个人去检查他们的质量改善小组和他们的日常工作是不是在为实现公司的宏伟蓝图做贡献"。[25]正是通过这样一个过程，佛罗里达电力照明公司将可衡量的质量目标（或政策）在公司中进行了部署，政策部署的名词也正是由此而产生的。

总之，佛罗里达电力照明公司质量改善计划的集中努力方向是：发现顾客的需要，然后设法满足这些需要。

质量改善小组

佛罗里达电力照明公司所运用的质量改善小组或质量圈一共有四种类型：功能型质量改善小组；交叉功能型质量改善小组；任务型质量改善小组以及领导型质量改善小组。（在佛罗里达电力照明公司处于运作状态中的一共大约有1 700个质量改善小组。）功能型质量改善小组是由企业中的自愿人员组成的，通常情况下，这些人平时就是在企业内部的某一个自然工作集体中共同工作的。这些质量改善小组一般自行选择所要解决的问题，并且每周开一个小时的会。这种质量改善小组的基本目的是：吸引第一线的雇员来参与对他们日常工作的改善，从而提高他们的工作生活质量以及他们的技能。交叉功能型质量改善小组是为解决和改善跨部门问题而组织起来的质量改善小组。任务型质量改善小组是由企业指定的、来自一个或多个部门的人员所组成的质量改善小组，它是为解决某些特殊问题而成立的。任务型质量改善小组可能要花费大量的时间用于开会和讨论问题，这通常要看他们所要解决的问题的紧迫性如何。他们的作用通常在于为政策部署提供支持或者确定需要优先解决的局部性问题。一旦它们所要探讨的问题得到了解决，任务型质量改善小组也就宣告解散了。

最后，领导型质量改善小组是作为质量改善活动筹划指导委员会而存在的一个工作小组，它们在公司的一位副总裁或其他管理人员的领导下，对在其所领导的领域中开展活动的各个质量改善小组提供指导。比如，它们负责决定如何挑选质量改善小组的成员、挑选哪一位雇员到哪一个质量改善小组中去，以及为确定质量改善小组的会议频率和会议长度提供指导等等。

在政策部署阶段所形成的以顾客为导向的基本政策（比如改善服务的可信度）构成了质量改善小组活动的基本框架。然后，由各个质量改善小组选择他们自己所要解决的问题主题（这些问题主题被称为"题目"），就某些主题而言，公司没有做出边界限制。这些主题包括公司的工会合同、缺勤问题、工资问题、薪金问题、晋升问题、学徒培训计划以及由联席安全委员会确定的总体性安全规则。

佛罗里达电力照明公司质量改善小组的四个主要组成部分

对佛罗里这电力照明公司质量改善小组的四个主要组成部分加以分析可能是很有意义的，这四个组成部分是培训、推动者、计算机化和"质量改善提案"。

由于各个质量改善小组的成员都要接受大量的培训，因此人力资源管理部门对公司的质量圈计划或质量改善计划发挥着重要影响。这些培训中有一种被称为"质量改善小组成员培训"。这种培训的对象是所有即将成为质量改善小

组成员的雇员。在这一为期两天的培训中，雇员们将受到的训练内容包括质量控制统计等一些特殊技术，以及像“头脑风暴法”这一类的集体决策技术。培训所使用的手段包括工作手册、案例研究以及录像观摩等等。

其他一些培训计划还包括为“准备进一步掌握高级质量控制统计技术的质量改善小组成员”所提供的“质量改善小组成员培训课程”（那些准备成为质量改善小组领导者的人则学习像如何找出与质量有关的问题、如何排出需要解决的问题的先后顺序，以及如何分析问题和解决问题这一类的技术）。

佛罗里达电力照明公司质量改善小组的其他三个组成部分都只是暂时性的。质量改善活动的推动者，即那些完成了小组领导者培训并愿意对其他小组的活动提供帮助的雇员，负责对各质量改善小组的领导者提供指导，并帮助协调各个质量改善小组以及各个功能性单位之间的质量改善工作。该公司还使用了一种被称为“信息中心”的管理信息系统。这一系统保存质量改善小组成员的档案以及各个质量改善小组正在进行的计划。最后，各个质量改善小组通过质量改善提案将本小组所要解决的问题以及解决问题的方法上报到管理层。这种提案的形成包括以下7个步骤。

步骤1。各个质量改善小组必须根据佛罗里达电力照明公司既定的优先顺序要求，提出准备解决某一问题的所有理由。

步骤2。在这一步骤上，各质量改善小组必须描述出所要解决的问题的现状。为了做到这一点，需要使用像直方图、帕累托图、控制表、曲线图以及报账单等工具来搜集与所要解决的主题或问题有关的各方面信息，并且从各个角度来对所要解决的问题加以研究。

步骤3。这是一个分析问题的步骤。在这一步骤上，需要运用因果图以及帕累托图来分析导致问题出现的原因。

步骤4。以成本收益分析等工具和技术依据来提出解决问题的对策，并对实施对策时所可能遇到的障碍以及可能得到的帮助进行说明。在这一步骤上，各个质量改善小组必须按照佛罗里达电力照明公司规定的质量改善提案格式向管理层提供结构性说明，它要求质量管理小组制定出潜在的对策并对其进行评价，还要制定出相应的行动计划，并争取得到合作以及获得上级对他们所提建议的批准。

步骤5。在这一步骤上，各小组需要向上级报告他们的质量改善计划实施的结果，其目的是：确认原来所提出的问题以及引起问题的根本原因在不利程度上已经大大降低，确认质量改善计划的目标是否达到。在这里（正如在全公司的质量改善计划中一直在强调的），在报告质量改善结果时，要使用一些较为具体的描述手段，比如运用直方图和帕累托图等。

步骤6。这是一个解释说明的步骤。在这一步骤上，各个质量改善小组必须说明它是如何最终形成自己所上交的对策方案的。他们必须解释工作流程是如何改变的；是如何对雇员进行培训以使得他们能够适应改造后的工作流程以及对策方案的要求的；质量改善小组怎样建议在公司的其他部门中也实施他们所提出的这种对策方案。

步骤7。最后，质量改善小组需要概括性地说明他们的未来计划。通常情况下，他们需要在这里说明本小组向下一个问题或主题推进的情况。

在公司每年大约收到1 000件提案的情况下，要想找到质量改善小组开展

活动的例子自然是不太难的。比如，一个质量改善小组发现，是小鸟降落而不是严寒的天气引起了佛罗里达电力照明公司的某些高压线经常短路。再例如，佛罗里达电力照明公司将其许多质量改善小组投入到对公司的卡车、设备以及工作流程的分析之中去，以改善公司工作的安全性。公司有一个质量改善小组曾决定集中研究公司的读表员（他们是佛罗里达电力照明公司受工伤最多的雇员群体）所经常面临的一种危险：被狗咬伤。该质量改善小组则认为，如果他们能够找到一种恰当的方式来使得读表员知道，居民的狗通常都是在其房屋周围活动的，那么雇员们就能够更好地做好思想准备。此外，如果有必要的话，公司还可以在读表员到居民家中去查表之前，先给居民打一个电话，这样，居民就可以事先把狗锁起来。因此，他们的建议是，应定期地在账单中附上一张通讯卡，询问户主是否养狗。他们一共回收了20 000张卡片。在佛罗里达电力照明公司，读表工作本来就是通过电子读取机来进行的。现在，这种电子读取机被设计得具有了新的功能：一旦读表员要去的居民户家中有狗，它就会吡吡作响。此外，如果读表员要去的居民家中有狗，那么公司还在读表员去的当天早上打电话通知户主。这些措施大大提高了整个公司的工作安全性。

日常工作中的质量管理

除了运用质量改善小组以外，佛罗里达电力照明公司还利用“日常工作中的质量控制”来在全公司普及满足顾客需要的信念。在这种质量控制中，公司要求每一位雇员都必须认清他们的“顾客”是谁以及这些顾客的需要是什么，以使他们能够清醒地意识到，他们的顾客可能来自公司外部，也可能来自公司内部。这种质量控制还强调每一位雇员都应当明白他们自己的工作职责和必须达到的质量标准。在日常工作中控制质量的根本意图是鼓励每一位雇员都采取一种不断改善质量的前瞻性态度来对待自己的工作。

□ 人力资源管理与质量改善活动

在过去的若干年中，佛罗里达电力照明公司的管理人员和雇员已经学到了许多关于如何建立有效的质量改善计划的方法。比如，佛罗里达电力照明公司最初的质量改善方法只是建立一个质量圈计划。而这些质量圈的运作通常却不是按照质量改善目标来进行的，也不是在公司现在通过政策部署过程所形成的政策指导下开展活动的。此外，该公司最初的质量圈计划也被错误地按照一种相互独立的、平行的“组织内组织”来进行设计。这些最初的质量圈都没有被指定推动者，部门的正式主管人员则被以一种不无含糊的语句告知：“不要与他们混在一起”。根据佛罗里达电力照明公司的经验，需要采取许多与人有关的步骤才能帮助企业建立起更为有效的质量改善计划。基于佛罗里达电力照明公司的经验所总结出来的人力资源方面的一些指导原则包括：

●认识到建立质量改善小组和质量改善计划必须在一个具有政策部署性质的过程之后展开，只有这样才能确保质量改善计划获得明确的指导。

●不要将质量圈建成一种相互独立、相互平行的组织结构。相反，最好是利用现有的自然组织结构建立从上到下的质量改善小组。因为如果简单化地将质量圈置于正常的企业命令链之外，那么它很容易遭致主管人员的抵制，他们

中的许多人会说："我不知道这些人正在干什么——他们没有帮助我干任何事情。"[26]因此，质量改善小组应尽可能地按照自然工作单位来组建，并应当尽量利用现有的工作报告系统和其他一些现有的相容性组织结构。

●不要认为质量改善计划会有完结的一天。非常重要的一点是强调成功的质量改善计划实际上是一种没有终点的系统性经营方式。

●培训是至关重要的。在日本（以及在像佛罗里达电力照明公司这样比较成功的质量改善计划中一样），质量改善的成功在很大程度上是因为培训使得甚至第一线雇员的问题分析能力和问题解决能力都有了很大的提高。培训无论对于提供分析问题的能力也好，还是对于强调企业对质量改善计划的认同也好，都是十分重要的。

●尽管企业的质量改善目标是否最终得到实现非常重要，但又可以说结果是第二位的。重要的是在企业以顾客为导向的质量目标和政策框架内，建立一种由追求质量改善的自我指导者所组成的组织。赋予雇员们分析问题和解决问题的技能，然后让他们去分析和解决问题，再根据他们的建议去试一试。总之，质量改善计划的核心是建立--种新的企业文化。

●佛罗里达电力照明公司发现，目标管理计划并不足以达到质量改善的目的。目标管理并不能提供质量改善计划所需要的那种分析过程，也不具备质量改善计划建立之后所必备的那些要求。

●不要排他性地集中于"提高生产率"，或者假定强调质量就意味着生产率必然下降，事实上（同时也是十分重要的一点），佛罗里达电力照明公司和其他一些建立了这种计划的公司都发现，当质量改善的时候，生产率也上升了——实际成本下降了。然而尽管如此，有些方面的质量改善还是要比另外一些方面的质量改善在保持较低的成本方面要更有效一些。因此，质量改善计划必须注意保持质量改善的成本效果。

●如前所述，在政策部署阶段作为第一个步骤进行的顾客需要评价，在完成之后应当能够得出一个企业必须满足的顾客需要的优先次序表。在这里，重要的一点是，在刚开始时只应该努力去满足其中的几种顾客需要：不要分散企业的资源。

●雇员对质量改善计划的认同和他们的满意感是非常重要的。雇员所得到的满足感和内在激励来自于他们看到"质量是从我开始的"之后所产生的责任感，同时还来自于企业鼓励雇员发现问题并找出解决问题的对策，以及交给他们解决问题的工具并使得他们获得解决问题的机会。佛罗里达电力照明公司发现，雇员的这种态度是从这样一种长期的信念中派生出来的："我的意见能够得到重视，它们提出之后会被人倾听，它们能够影响企业的变革。"事实上，佛罗里达电力照明公司在质量改善计划开始之初曾询问过它的雇员最希望得到什么样的报酬，而他们当时并没有回答说是"更多的钱"；相反，他们的回答是，希望自己的建议能够得到执行并希望得到上级主管人员的认可，而这实际上正是质量改善小组所能提供的两样最重要的东西。

●对雇员个人以及质量改善小组的努力提供报酬也同样是十分重要的，但这种报酬最好是采取较为具体的方式，如采取发给奖品或小礼品的形式，而不一定要以货币形式。佛罗里达电力照明公司发现，正是这些奖励形式"在数年中与作为建议者的雇员们和谐共处，成为一种确保工作圆满完成的持续性的强化剂。"此外，认

真执行雇员个人以及质量改善小组所提出的建议也是十分重要的。

●运行得最好的质量圈计划通常是那些在综合性质量改善计划大背景下开展的质量圈计划。需要牢记的与此相关的一点是：整体的质量改善计划远远大于质量改善计划各个部分之和。例如，质量改善计划并非一个单纯的奖励计划或质量圈计划，也不是一个单纯的培训计划。更为重要的是，要想改善质量，就必须在企业中建立起一种新的文化。这种文化所强调（同时集中所有雇员的思想去思考）的中心问题是如何持续不断地追求和建立过硬的质量改善体系，以满足顾客的需要。因此，它要求无论当雇员是以个人为单位（通过日常工作中的质量改善），还是以集体为单位（通过质量改善小组）来参与质量改善工作时，都必须赋予他们以发现质量问题、分析质量问题和解决质量问题的技能，同时还要为他们参与质量改善工作提供足够的动力。创造一种鼓励这种行为的企业文化可能是追求质量改善的企业（以及它的人力资源管理部门）所不得不面对的一个最大挑战；而建立起这样一种企业文化的工作可能要花费数十年的时间。然而无论如何，企业的高层部门都应当采取最初的一些步骤："从每一位董事会成员到每一位主管人员，整个管理层都必须采用质量原则和质量语言，按照工作流程开展工作，为他人树立榜样、提供样板。无论是对于雇员培训计划来说，还是对于质量改善宣传计划和统一思想计划来说，管理层的认同都是十分必要的。虽然这些计划会要求企业对资金预算和人事进行重组，同时还要花费一定的时间才能产生结果，但这样做无疑是值得的。"[27]

●在实现这些转变的过程中，质量改善计划所表现出来的一个最显著方面是企业和雇员都将获益。满足顾客的需要是任何一家企业既定的目的，而一项有效的质量改善计划恰恰可以有助于确保顾客的需要得到满足，从而保证企业获得成功。与此同时（正如正在发生的情形一样），像佛罗里达电力照明公司这种全公司范围内的整体质量改善计划，还会在许多方面有助于满足雇员的诸多最重要的个人需要——不仅仅是对金钱的需要，还有达到具有一定难度的目标以及追求成长和自我实现的需要。在质量改善计划执行的过程中，企业中的工作生活质量就得到了提高（也应当得到提高）。同时，雇员个人的成长程度、满意度和归属意识也都得到了大大提高。

计算机在激励中的应用

雇员态度调查

在《工业周刊》（Industry Week）上刊登的路易斯·哈里斯调查报告的结果显示，到1989年时，只有很少一部分雇员对自己的工作比在1988年时对自己的工作更为满意。在此项调查中，雇员的态度是用雇员对企业管理行为的道德性、企业对雇员的关心程度、沟通等几个方面的期望以及这种期望与现实状况之间的差距来表达的。那些赋予自己的雇员以很高价值的企业都在公司政策、管理观念、工作的组织结构或公司结构、福利组合计划（现状与可能的变化）或流动原因中体现了自己的这一理念。

雇员态度调查始于1944年。当时，美国的全国工业会议委员会（National Industrial Conference Board）甚至"很难找到50家开展雇员意见调查的企业"。今天，大多数公司都已经意识到隐匿雇员姓名的必要性；认识到问题的设计以及把问题排出先后顺序可能产生什么样的影响；认识到有效沟通（包括在调查之前阐明调查的目的以及在调查完成之后对雇员

提供反馈）的重要性。如果不存在对使用者的痕迹核查的话，雇员态度调查的计算机化可以完全隐匿雇员的姓名，如果采取通过键盘输入简短回答而不是手写或不是在一种可辨认的机器上打印出来的话，其匿名效果就更好了。

雇员态度调查软件包的可行性在于，它可以根据大量标准化的主题提出问题，同时也能够通过将现有问题加以模式化或添加新问题的方式而使其具有普遍适用性。如果调查是计算机化的，那么就很容易按照某一特定的人口群体定期提供报告、趋势分析以及类别分解。因为，企业可能会对雇员因年龄、性别、工作类别、部门、事业部、功能以及地理区域方面的不同而造成回答上的差别感兴趣。

在采用计算机化的雇员态度调查时，企业可以采取将微机放在几个便于雇员使用的地点的方式来进行。企业需要告知雇员计算机被放在哪里、将放置多长时间以及什么时候开始搜集信息（比方说连续三个星期的每天下午5点)。要保证计算机的屏幕不会被主管人员和过路者看到。尽管这种做法有可能会带来同一位雇员多次参与调查的弊病，但其他的各种方法也同样存在相应的问题。(比如，如果采取邮寄调查表的方式来进行调查，那么有多少雇员愿意完成邮寄到自己家中的调查表呢?)

除了前面所列举过的一些调查题目，管理人员可能会比较感兴趣的问题还包括自己的同级以及下级对自己持何种看法。而可以普遍使用的此类软件包则允许管理人员运用自我评价工具雇对他们的自我印象与他人对他们的看法进行比较。这种比较有助于一位更为有效的管理者的成长。此外，对参与调查者提供保护、对调查目的加以评价以及向参与者提供调查反馈等都是十分必要的。

当雇员辞职时，企业通常会以一种正式的或非正式方式来做离职面谈，向离职者询问他们对企业的一些意见。考虑到将来有可能会与企业发生某种关系，这些雇员往往找一些无关紧要的而且明知会被企业接受的理由来说明自己离开企业的原因。但是，如果辞职的雇员能够在计算机上回答问题，并且企业保证只有在数位参与者回答之后他们再去看答案的话，企业就能够获得更为有价值的信息。

创建自我指导工作小组

□ 自我指导工作小组的性质

心理学家任西斯·李卡特（Rensis Likert）在20世纪50年代提出了一种被后代组织行为学专家称为关于具有内聚力工作小组的古典解释的论述。[28]他说，首先，组织的领导方式以及其他的组织过程，必须能够确保每一位雇员认为自己的工作过程实际上是建立在个人的基本个性以及价值观基础之上，并且是维护自己的这种个性和价值观的。[29]他进一步论述道：

> 满足这种要求的一个最重要来源是从我们最接近、最感兴趣以及最希望得到他们的赞成和支持的那些人身上所看到的反应。我们花费大量时间面对面相处的群体对我们来说总是最重要的。因此，只有组织中的每一个人都成为一个或多个能够有效履行功能并且大家都具有高度群体忠诚感的工作小组中的一员，管理层才有可能充分利用自己的人力资源潜力。[30]

如果从现实的观点来看，李卡尔可能就会加上这样的话了：雇员们可能倾向于培养起对同一工作群体中的人最初的、同时也可能是最强烈的归属感，服从于群体的道德标准和思想规范。对于许多工作中的人来说，公司本身（它是什么；它向何处去；它的价值观是什么等等）只不过是一个障碍而已。而他们天天与之在一起工作的人［萨顿公司（Saturn）的汽车车门装饰小组、彭尼（Penney）商店中的男士成衣小组以及古德曼·萨奇斯公司（Goldman Sachs）的保险小组等等］才是实实在在的和值得他们为之奉献的。因此，你不能怠慢你的小组同事。

在李卡尔看来，对许多公司来说，最理想的情况是以使用相近工具的较小工作小组为中心来对企业的工作加以组织。当然，这种工作小组不仅订立了较高的目标而且应当与企业的目标保持一致。这正是越来越多的企业如萨顿公司、丰田公司、考尔灵公司（Corning）以及得克萨斯设备公司等正在做着的事情。尤为值得一提的是，他们和其他一些与之类似的企业都正越来越多地以较小的自我组合小组为中心来进行工作的组织，这些工作小组被冠以各种各样的名称，如自我管理小组、高绩效工作小组、自治工作群体或简单地称为超级工作小组。[31]然而，无论它们被冠以何种称谓，这些**自我指导工作小组**（self－directed teams）在许多方面都有共同之处。每一个工作小组通常都是完成一组自然的相互独立的工作任务，比如萨顿公司装饰车门的过程中所需要完成的各个步骤。他们往往采取全体一致的决策方式来挑选自己的小组成员、解决与工作相关的问题、设计他们的工作、制定作息时间表等等。他们的工作被丰富化了许多，因为他们要履行许多原来是由管理人员执行的功能，比如与卖方打交道以及监督质量。最后，自我指导小组还常常要接受高强度的培训，以增强他们解决问题、设计工作、与小组候选人面谈以及理解财务报告的能力。

□ 行动中的自我指导小组

看一看几个实行了这种办法的公司的例子会有助于我们对它的了解。当考尔灵公司于 1989 年在弗吉尼亚州的布莱克伯格（Blacksburg）开设工厂时，它决定在实行自动化之后，以多技能的生产小组为核心来组织生产，希望以此“向雇员提出挑战，而不是迫使他们去做枯燥而愚蠢的工作”。结果，“公司从 8 000名工作申请人中挑选出 150 名具有最好的解决问题能力以及有在小组中工作的较高意愿的人参与了自我指导工作小组计划。这些人中的大多数都至少接受过一年的大学教育。”[32]这种成本相对较高的做法显然是可以从收益中得到弥补的。比如，布莱克伯格工厂中的一个由内部技能具有可转换性的工人组成的自我指导小组能够在 10 分钟内重新更换工具，生产出不同类型的过滤器，这比在传统过滤器生产工厂中工作的工人的生产转换速度要快 6 倍。现在，考尔灵公司已经将自己的其他 27 家工厂同样转变为以工作小组为基础进行生产。

在美国开设的丰田汽车制造厂也同样采取了这种工作组织方式。该企业工作小组在一开始时是基于公司的集体协作原则建立起来的。比如，他们的“队员手册”阐明了他们的这样一种意愿：“作为一个相互尊重和彼此机会均等的团队中的一员进行工作；当我们以一种合作的方式朝着一个共同的目标一齐努

力工作时，我们的能力就会变成最大化的。相互信任和相互尊重是团队精神赖以培养的基础。"[33]

于是，丰田汽车制造厂的所有工作都围绕生产小组加以组织。例如，有许多个大约5人～10人组成的工作小组分别负责车门的安装、生产线的整理、电力机车运输、铸模、车体焊接等等。在美国丰田汽车厂的车间里，没有单独的人在活动，因为每一位丰田公司的工人都属于某一工作小组。

丰田汽车厂采取了几种管理实践来确保这些功能性工作小组的顺利运行。一旦被雇用，雇员立即就会被淹没在团队术语和团队技术的灌输之中。[34]如前所述，在丰田工厂中没有单个的雇员，只有团队成员；没有雇员手册，只有队员手册；没有雇员活动协会，只有队员活动协会等等。在最初的新雇员定位阶段，"团队培训"就开始了，这时候，新的团队成员开始与他们的队友进行接触，接受有利于更好地适应团队工作的人际交往技术培训。由于让工作小组自己招募和挑选他们自己的新成员，因而团队成员之间的亲密关系得到进一步加强。

每月出版的《丰田要闻》(Toyota Topics)杂志连续性地报道对团队生产英雄业绩的介绍。1990年1月的《丰田要闻》中刊登的一篇文章是这样描述一个车体焊接维护小组的工作业绩的：

> 由于生产是日夜进行的，因此，每一班维护人员对生产线的顺利运行都起着十分重要的作用，在当下一班工人接手生产线时，他们必须保证生产线的每一个环节都运行正常。今年四月末一个夜晚的例子就说明，在困难情况下建立这样一种维护小组是多么的重要。当时，一个机器人内部的一条电线毁坏了，在几位小组成员在换掉被烧毁电线的同时，其他几位小组成员则从当时未被使用的一个机器人内部拆出一条电线将其重新装入出故障的机器人体内。邓尼斯·沃尔兹解释说，"事情是在大约凌晨3:30左右发生的，但是当第一班工人在6:30到达工厂时，我们就已经把问题解决了。"显然，解决这件事情调动了大量的团队工作并进行了艰苦的努力。

这篇文章进一步指出，邓尼斯和他的小组非常感谢完成上一班工作的车体焊接小组组长，他经常在下班后留下来帮助下一班工人进行技术培训和解决问题。[35]

当你与小组成员们进行交谈的时候，你就能够深切地感受到所有的小组成员都在共同分享着小组的工作。比如，一位车体车间的工作小组成员说，他喜欢丰田公司的一个重要方面是"丰田的团队生产——在别处工作时，我从来不会得到别人的帮助，而在这里，情况却恰恰相反。在这里大家是相互依赖的。"[36]

培养雇员的献身精神

□ 向工作小组授权

雇员们对那些能够使他们在工作中得到"自我实现"(换言之，最大程度

地开发和利用他们的技术和天赋能力）的企业抱有强烈的献身精神。因此，像萨顿公司那样对雇员工作小组进行授权、丰富他们的工作的做法赢得了雇员们的献身精神。[37]

从理想的情况来说，工作丰富化和对雇员进行授权应当是同时进行的。[38]工作丰富化意味着通过改变雇员的工作内容，如让他们自己定购商品、检验产品、安排工作日程等等，从而使他们的工作更加富有挑战性并且能够为他们带来更大的成就感。而越来越多地使用“授权”这一名词，则意味着使雇员在完成工作的过程中拥有更大的权力。

要使工作丰富化就应当交给雇员一些更富有挑战性的工作去做，而授权则应当赋予他们完成更具挑战性工作所必须的技能、权力和自由度。因此，工作中的“丰富化和授权”实际上意味着要做三件事情：（1）通过改变工作内容来丰富雇员的工作，比如让雇员们自己计划自己的工作、控制自己的工休时间、自主取得自己的原材料供应等等；（2）为帮助雇员获得完成新工作所必需的条件而对他们进行培训、提供各种工具以及相应的支持；（3）坚持让所有的管理人员都贯彻工作丰富化和授权的基本方针，真正使雇员们能够运用他们的新的、更大的权力来完成他们的新工作。这二者的效果正如我们将看到的，可能会引起所有对此种做法关注者的兴奋。

萨顿公司的实际行动为我们说明“丰富化和授权”的三个组成部分提供了一个很好的例子。其一，在萨顿公司，所有的生产工作都是由工作小组来完成的，各个小组的工作安排都是高度丰富化的。这可以从所有的工作小组都必须负责的 30 项“工作小组功能”中体现出来。

关于工作小组的 30 项功能的举例如图 9—1 所示。如你所看到的，所有的工作小组都负责执行较大范围的功能，包括“解决他们自己的矛盾；计划他们自己的工作；自己进行工作安排；自主决定新成员的挑选；自行制定预算；自主取得原材料供应”等等。萨顿公司的关于这 30 项功能的阐述明确指出了每一个工作小组所负有的责任，并帮助阐明了各个工作小组能够行使的基本权力。

其二，各个工作小组及其成员还必须获得完成新工作所必需的相应技能和工具，因为如果“授权”只是一种没有“能力”承担的授权，那么这只能是一个骗局。比如，如果企业不对雇员进行培训并赋予他们相应的决策工具，那么，就不能指望雇员们能够运用共同决策工具并自行进行工作安排。

于是，萨顿公司同时向雇员提供了必要的工具和相应的培训。RASI 卡是这些工具中的一种。如图 9—2 所示，RASI 分别是负责（Responsibility）、核准（Approval）、支持（Support）和通报（Inform）四个单词的第一个字母。萨顿公司训练各个小组在运用集体决策解决小组问题，以及确定行动过程的时候，如何运用 RASI 程序来确定每一个人的参与程度。假设一个车门装饰小组决定寻找某些原材料的新供货商，那么，小组应当根据 RASI 过程对每一位小组成员的任务和责任加以分派：比如，迈克和迪纳负责发起行动并确保计划的完成；雷恩和卡尔负责同意或否决其他人所提出的行动建议，等等。

然而，RASI 过程培训只不过是萨顿公司的工作小组成员所受到的授权—生产培训中的一个组成部分。新的萨顿公司工作小组成员在其第一年中至少要

萨顿公司的每一个工作小组都将：

1. 采取意见一致的决策方式：在决策过程中，没有（而且将来也不会有）明确的正式领导人……所谓意见一致，就是指在工作小组的所有成员中，必须至少有70%的人同意决策的内容，并且100%的人愿意执行这一决策
3. 自行进行工作安排，即每一工作小组都必须确保工作的安全、绩效和效率以及将小组的工作公平地分配给每一个成员
5. 制定自己的工作计划：各工作小组都必须为完成顾客服务的任务而及时地安排资源的使用，同时注意满足小组内部人员的各种需要
6. 自行设计工作，即各工作小组必须对人员和技术进行最佳的配置，其中包括对人力的最佳利用以及满足工效学、机器利用、质量、成本、工作任务分析，以及改善的连续性等方面的要求
8. 控制自己的原材料和库存：以协作的方式与负责供应商、合作者、顾客以及间接（产品）原材料供应的其他工作小组的成员直接发生联系，以建立和维护本工作小组的必要库存
9. 维护自己所使用的机器设备，即完成那些比较安全的维护工作，以及那些他们具有相关的经验、能力和知识因而能够有效完成的任务
13. 自行做出吸收小组新成员的决定：一个在稳定状态下工作的工作小组有责任决定本小组总的人员需求，但是从备选候选人中甄选和调整符合要求的新成员时，必须与萨顿公司既定的甄选程序保持一致
14. 经常性地在质量、成本以及工作环境方面寻求改善：各工作小组有责任按照萨顿公司质量体系的要求，动员所有的小组成员积极参与质量、成本以及工作环境的改善活动
18. 自行确定自己的工作方法：各工作小组有责任根据萨顿公司的生产制度、必需的资源以及工间休息等方面的要求，来为本小组的每一位成员进行工作设计
21. 自行做出缺勤者替补安排：各工作小组有责任确保本小组成员的出勤……各工作小组必须自行制定缺勤者的补缺计划并安排工作接替人
22. 自行对工作加以修正：各工作小组都负有生产出能够满足顾客需要的世界一流产品的责任。如果在某种情况下，工作小组遇到了某种熟悉或不熟悉的与工作说明书不一致的工作时，那么，此工作小组必须负责采取恰当的行动并进行适当的修正

图9—1 萨顿公司工作小组的30项功能举例

受320个小时的培训，在此后的每年中还至少要受92小时的培训。需要记住的是，在萨顿公司，“培训”并不仅仅意味着告诉工人如何拧紧车窗门或把车门装到位。它所强调的重要方面是开阔雇员的思想和开发他们的新技能，以使得每一个人都能够成为“他或她能够变成那样一种人”。它还强调学习新东西的重要性，强调进行开阔每一个人的眼界，比如解决问题的技能方面的培训。

其三，雇员富有高度献身精神的企业在监督行为方面也彻底地贯彻工作丰富化和授权原则。换言之，这些企业确保自己的管理人员能够真正让他们的下属雇员去做那些分派给他们的工作。正如萨顿公司的工作小组成员所说：

> 你没有自己的主管人员（你不会受到监督）如果说有监督的话，我们所受到的监督也是极松的。

我们对每天在一起工作的人（小组成员）负责。我所做的将会影响到我的同事；在其他企业中，企业像对孩子一样对待你——而在这里，企业像对待成年人一样对待我们。

我们根据预算（比如购买工具的预算）和我们认为对汽车质量最有利的方法来审查自己的原材料供应途径并选择最佳的供应商。

如果出现了问题，工作小组将解决它——我们的所有小组成员都必须达成一致，如果没有 100% 人同意，70% 的人满意，我们就不会散会。

我们有责任使我们的工作成本更低一些……

□ 使自我指导工作小组更有效

讨论到现在我们可以看到，任何围绕自我指导工作小组组织工作的努力是否能够取得成功，都要受到几个要素的影响。其中包括对团队工作原则的认同、向雇员灌输团队工作的概念，以及团队工作的技术以及连续地表彰完成团队工作的英雄人物。

除此之外，还有两个需要强调的对团队工作是否能够取得成功有重要影响的因素。

其一，正如在表 9—3 中所强调的，培训不足总是被列为阻碍自我指导工作小组有效运行的最大障碍。我们已经看到，在像丰田这样的公司中，对团队成员的培训是极为广泛的。从表 9—3 中我们就能看到，对工作小组成员的培训通常都强调解决问题的技术以及沟通的技巧。比如，一项调查显示，在对工作小组成员进行培训的企业中，83% 的接受调查者都对工作小组成员进行解决问题技术的培训。此外，还存在另外一种倾向，即强调对工作小组成员进行如何更有效地进行沟通以及更有效地组织会议方面的培训。[39]

其二，如果希望工作小组完成他们的工作，那么高层管理者与工作小组之间的沟通应当是公开的而且是自由的。正如最近的一项针对以工作小组为基础的雇员参与计划所做的研究所得出的结论："这些结果支持了这种观点……即雇员们相信，如果他们准备改善决策中的有效性的话，那么，他们能否更多地接触公司的经营信息将是非常关键的。"[40]当被问及"为了获得雇员的献身精神，你认为应当告诉老板的第一件事情是什么？"的时候，萨顿公司的一个工作小组一致回答说："告诉他们注意倾听。"[41]

事实上，如果老板不告诉雇员企业正在发生什么事情，那么，雇员们是很难感觉自己被像一个伙伴一样对待的。[42]因此，希望赢得雇员献身精神的企业，大都倾向于向他们的雇员提供大量的有关企业经营绩效以及经营期望的信息。比如，在萨顿公司，雇员们在更大程度上将这种坦率的信息沟通看成是一件事关企业是否信任雇员的大事。正如一位生产线上的工人所说："他们如果要让你做一件工作，那就必须信任你。信任你的表现形式就是向你提供大量的可靠信息，比如，有关本企业财务状况方面的信息。他们应当告诉你的是'这里有问题，你该怎么办？'"[43]

RASI—区分每一小组成员对某一任务的参与程度的一种方法，即如果同意某人全面承担某一任务，则将此人安排在“R”的位置上。而小组中的所有其他人将会被根据他们的角色与此项任务的关系而分别安排在A、S或I的位置上。不过，每一个“R”只能被分配给一项工作

	个人角色及责任
R 负责	·承担任务（负责） ·发起行动 ·确保行动执行 ·自行完成任务或授权他人代为完成 ·适当吸收其他小组成员参与进来
A 核准	·批准或否决别人所建议的行动 ·确保小组成员都能适当地参与 ·确保完成任务所需的资源到位 ·确定参数
S 支持	·提供支持和资源帮助 ·分享知识和经验 ·提出问题和挑战 ·提供意见和投入精力
I 通报	·注意倾听以清楚事实 ·运用所获得的信息 ·保持反馈渠道畅通 ·提出问题并表达意见

（正面）

萨顿公司

保持会议有效性的七个关键步骤

会议之前
- 1．确认会议参加者的RASI角色（根据会议的类型或目的而定）→ 四种会议类型
  - （1）参与型
  - （2）解决问题型
  - （3）状态/行动型
  - （4）决策型
- 2．发布四项议程
  - （1）时间约定
  - （2）议程
  - （3）会议类型
  - （4）预期结果

会议期间
- 3．进一步明确会议参加者的RASI角色
- 4．保持会议原定类型
- 5．力争达到预期结果
- 6．达到会议的时间要求
- 7．评估会议的有效性

（反面）

图9—2　萨顿公司的RASI卡

表 9—3　　　　创建自我指导工作小组

创建自我指导小组的主要障碍*

障碍类型	提到此种障碍的被调查企业比例（%）
培训不足	54
主管者抵制	47
制度不相容	47
缺乏计划性（推行得太快）	40
缺乏管理层的支持	31
缺乏工会的支持	24

自我指导小组成员培训的类型*

培训类型	提供此种培训的被调查企业比例（%）
解决问题的技术	83
组织会议的技巧	65
沟通技巧	62
处理矛盾的技巧	61
自我指导小组的角色及责任确定方法	58
质量工具及概念的运用技术	56
小组工作绩效评价方法	39
工作流向及流程分析技术	36
挑选小组新成员的方法	35
表达技巧	35
影响他人的技巧	29
预算制定方法	14

* 调查结果来源于由 DDI、AQP 和《产业周刊》于 1990 年所进行的一项调查。

资料来源：理查德·威林斯和吉尔·乔治：《自我指导小组的关键》，载《培训与开发》杂志，1991（4），29 页。

萨顿公司利用几种渠道来将此类信息自上而下地传达到下属雇员。比如，萨顿公司的雇员们可以不断地从公司内部的有线电视网和财务文件中得到上述信息。不仅如此，萨顿公司的指挥链还非常地扁平，这样，各个工作小组中的"关键"人物，包括小组的领导者，就能很快发现他们所需要的信息以及其他各种资源。此外，萨顿公司每个月还有一次"市政厅"形式的会议，参加者多达 500 人～700 人。

在丰田公司，各个工作小组则在自己的工作现场召开每天两次、每次五分钟的小组信息发布会，以使小组成员能够获得企业中的最新信息，此外，在每一工作小组的工休场所还分别有一台电视。这台电视从公司内部的丰田广播电视中心连续不断地向整个企业传递各种信息。除此之外，丰田公司每个季度还举行一次由两名管理人员和选出来的非主管人员参与的"圆桌"讨论。最后，丰田公司也有一种内部刊物。

联邦速递公司则利用其电视广播网来迅速地传播公司中的各种信息，在联邦速递公司的雇员中，每天大约有70%的人观看这一电视节目。

以上内容可总结为一点，即这一类公司总是尽力保持信息沟通的广泛性和公开性。而这种做法反过来又使得雇员能够找到被信任的感觉，这种感觉对于企业希望可以依赖的自我指导小组来说又是十分关键的。比如，当企业需要工作小组自己制定工休时间以及自行与原材料供应商打交道的时候。事实上，一旦雇员对企业形成认同，那么这种情况又反过来有利于进一步打开沟通渠道，同时有利于培育出能够反应这些企业高层领导人价值观的相互信任关系，尤其是有利于形成“人高于一切”的价值观以及围绕具有高度献身精神的雇员来建设企业的价值观。

本章回顾

☐ 小结

1. 弹性工作制是一种以中午（比如上午11点到下午2点）这一核心工作时间为中心而建立起来的雇员弹性日工作时间制度。一般认为，它有助于改善雇员的工作态度和士气、提高生产率、降低缺勤率；然而由于某些关键人员在某些时候不在工作现场，因此有些活动的安排，比如开会，就可能会成问题。弹性工作时间制度以及其他一些类似的工作安排形式，在某种程度上都是为满足雇员希望被当成愿意负责的人来对待这种需要而制定的，从这一角度来说，这些制度有利于提高雇员的工作生活质量。

2. 质量圈是由5位－10位经过特殊培训的雇员所组成的工作小组，他们为了发现和解决工作现场所出现的各种问题而每周开会一个小时。

3. 建立质量圈计划的步骤包括：计划、培训、发起以及运转。需要注意的问题包括：态度问题，比如，“这只不过是另外一种所谓的计划而已”，以及“管理人员根本不在乎我们的意见”；质量圈之外的专家挑选问题；所选定的主题过于困难因而难于驾驭的问题；时间安排的问题；工会害怕被干预的问题等等。

4. 像佛罗里达电力照明公司所采取的那种综合性的全公司范围内的质量改善计划，基本上是以改善顾客服务质量为导向的，是通过唤起雇员的高层次需要来实现的。因此，这种计划首先要以满足顾客需要为基础来制定自已的目标或政策框架。接着，需要执行综合性的培训、激励、质量圈以及（总体的）文化模式计划，以此来唤起雇员的负责意识。正如在佛罗里达电力照明公司所表现出来的那样，不仅某些特殊的技术（如甄选、培训或激励）确保了高绩效的实现；企业的文化（它所分享的价值观和态度）也是十分重要的。

5. 自我指导小组完成相互独立的各种任务、运用意见一致的决策方式来甄选新的小组成员；解决与工作有关的各种问题；自行设计工作；制定自已的工休时间并自行制定大部分的工作计划以及对计划完成情况进行审查。在像萨顿公司这样的企业中，企业通过工作丰富化和授权雇员完成工作而使得自我指导小组在培育雇员的献身精神方面起到了很大的作用。

□ 关键术语

flextime	弹性工作时间
work sharing	临时性工作分担
quality circle	质量圈
four – day workweek	每周 4 天工作制
flexiplace	弹性工作地点
self directed teams	自我指导工作小组
job sharing	工作分担

□ 讨论题

1. 为了建立自我指导工作小组，你应当采取哪些步骤？
2. 请说明使得一个质量圈运转所需要采取的步骤（包括所要解决问题的确认以及问题的选定）。
3. 请解释你将如何建立一个全公司范围内的质量改善计划。
4. 请说明弹性工作时间和每周 4 天工作制的优点和缺点。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

质量圈计划

由于詹妮弗是一个刚毕业的大学生，加之又承受着巨大的经营压力，因此，她对像质量圈这样的非经济性激励手段不是太熟悉。

杰克实际上已经在卡特洗衣公司建立了一种全面质量改善计划，这种计划已经运行了 5 年了。他定期地召开雇员会议，尤其是在那些出现了某种严重问题（如工作质量非常差以及经常停工）的洗衣店中，每当这个时候，杰克总是安排一次与这个洗衣店中所有雇员的会面，并且是在洗衣店一关门就去与他们会面。参加这种会议的计时制雇员可以按照加班的情况得到加班工资，而他们也确实帮助杰克发现了一些严重的问题。詹妮弗现在对于是否应当将这种会议加以正规化感到疑惑，她感到，也许应当建立一种较为正式的质量圈计划。

问题：

1. 你是否将建议詹妮弗建立一个质量圈计划？为什么？
2. 基于你对这些洗衣店的监督情况的了解，你是否将向洗衣店的管理人员提出建立目标管理计划的建议？为什么？

3. 像弹性工作时间或每周4天工作制这种新的工作安排形式，对于卡特洗衣公司来说是否现实？为什么？

小案例

弗莱特罗克的蜜月过去了吗

1986年年初传出了一条重大的消息：日本马自达汽车公司（Mazda Motor Corp.）将在美国密歇根州（Michigan）的弗莱特罗克城（Flat Rock，底特律城外）建立一个汽车装配厂，这一工厂将先后为当地提供成千上万个高工资、高保障的工作。然而到了1990年情况发生了严重的恶化，马自达与弗莱特罗克城的蜜月似乎已经走到了尽头。四位美方高级管理人员从1988年先后从公司辞职，日本管理者已经全部接管了原来由美国人所担任的高级职务。公司的劳资关系主任自1986年以来已经换了四任。工会的工人正在抵制马自达公司的意见箱，而众所周知，意见箱是日本管理方式的一个重要基石。工人们抱怨工作的压力过大，工伤事件不断增加，缺勤率也高达近10%，这高于其他在美国的日本企业的缺勤率。还是让我们从头来看一看，即从马自达公司开始为其新工厂招募雇员的时候开始来了解这件事情。

当马自达公司在弗莱特罗克城的新工厂开始招募雇员的时候，他们就通过一种经过特殊设计的五步骤甄选程序来对所有的工作申请人进行甄选，这一甄选程序主要考察求职者处理人际关系的能力、对团队工作的态度、计划能力以及灵活性。它不仅包括书面测试，还包括几次面试和要求求职者提供的一些参考资料。此外，马自达公司还要求求职者进行一些具体操作，这些操作都是与求职者将来在车间中可能要完成的实际工作任务相似的。比如，可能要求求职者将汽车挡板用螺栓和螺母固定在车身上，或者要求他们将软管连接到模拟的发动机间隔里。这些测试都有助于马自达公司的管理人员将工人的能力与特定的工作要求匹配起来，它们还使得求职者事先就能够很现实地估计自己将来可能去哪种工作岗位。

最初，在10万个候选人中共有1万人通过了这一五步骤甄选程序。然而公司从中只雇用了1 300人。结果，公司雇用这些新雇员的甄选成本大约是平均每人13 000美元。

然而，这些新雇员还不能直接到公司的工厂去报道并加入工作小组。首先，他们要接受大量的培训。最开始，他们需要接受为期三周的大杂烩式的培训，其中包括人际关系技能培训、质量管理图表控制技术培训以及激发创造性的培训等等。接着，受训者要接受为期三天的对马自达公司的经营哲学（通过不断的改善提高效率）的学习。当这些基本的培训结束之后，还要进行与工作有关的特殊培训。比如，生产线上的工人先要花五到七周或更长的时间来练习掌握某些特殊的技术操作技能，然后再在主管人员指导的情况下花3周—4周的时间到生产线上实习操作。

那么，马自达公司为什么要花费这么多的钱和精力来进行这些工作呢？答案是，公司需要受过训练的、多技能的雇员，需要他们接受公司对团队工作、忠诚、效率以及质量的强调。此外，它希望通过这些过程来清除那些潜在的调皮捣蛋者。马自达公司所得到的是一支受过良好教育，并且比美国三大汽车制造厂老生产线上的工人要年轻得多的劳动力队伍。马自达公司还希望在企业与雇员之间保持一种和谐的关系。因此，公司在正式开始运营之前就将美国的这些汽车生产工人当成企业的雇员来对待了。这些做法有什么错吗？这些前期工作又是怎样导致所雇佣的这支劳动力队伍怨声载道的呢？以下的几个情况也许可以解释一些造成这种情况的缘由。

工人们的抱怨很多。他们说，日本管理者听不进他们的话。他们批评了公司的不断改善

政策，宣称这将会导致永不停止地减少制造每一辆汽车所需要的工时数。为了支持自己的观点，他们指出，美国工厂制造一辆类似的汽车常常比马自达厂多用10%～15%的工人。工人们认为，即使是宣扬赋予雇员以更大的权力和灵活度的团队制度，也同样是十分严酷的。团队领导的权力逐步地被剥夺了；所谓的灵活性不过是一种单方面的管理人员控制工人的灵活性而已；团队工作制度实际上是鼓励工人们相互施加压力，以使得大家都保持快速的工作步伐。

而弗莱特罗克工厂的日方管理人员则公开责备工人们缺乏奉献精神。鉴于管理层人员的高流动率，日方管理人员同意采取意见一致的决策方式，而这又给人造成了一种将权力从美方管理人员手中夺走的印象。然而，日方管理人员又可以单方面宣布某位美国雇员不适应马自达公司的经营方式。但是，尽管工人们有抱怨，弗莱特罗克工厂的日方管理人员仍然可以骄傲地宣布，保持中立的专家们使得弗莱特罗克厂所生产的汽车仍然是高质量的。事实上，与在日本本土所生产的马自达车的每一点相比，它们都是一样好的。

问题：

1．试比较马自达公司的甄选和培训过程与甄选和培训制造业工人的典型方式有何区别？
2．“马自达公司的管理人员根本不理解美国的工人。”你同意这句话还是不同意？为什么？
3．对于弗莱特罗克厂的高层管理人员，你能够提出何种雇员管理实践方面的建议来帮助他们减少缺勤率、流动率以及改善雇员的工作满意度？

[本章注释]

[1] Donald Peterson, "Flexitime in the United States: The Lessons of Experience," *Personnel*, Vol.57 (January - February 1980), pp.21～37; 1987 *AMS Flexible Work Survey* (Willow Grove, PA: Administrative Management Society, 1987); Commerce Clearing House, "ASPA/CCH Survey on Alterntive Work Schedules," June 26, 1987; Bureau of National Affairs, "Flexible Work Schedules," *Bulletin to Management*, September 3, 1992, pp.276～277.

[2] Peterson, "Flexitime in the United States," P.22.

[3] Stanley Nollen, "Does Flexitime Improve Productivity?" *Harvard Business Review*, Vol.56 (September - October 1977), pp.12～22.

[4] Ibid.

[5] Stanley Nollen and Virginia Martin, *Alternative Work Schedules Part One*: *Flextime* (New York: AMACOM, 1978), p.44.

[6] Peterson, "Flexitime in the United States," pp.29～31.

[7] Another problem is that some employers let workers "bank"extra hours by working, say, 45 hours one week so they need work only 35 hours the next week, The problem is that in the 45-hour week the employees should, strictly speaking, be paid an overtime rate for the extra 5 hours worked. Some employers handle this prohlem by letting hours worked vary from day to day but requiring each week to be a 40-hour week. Others are experimenting with letting workers accumulate hours and be paid overtime if necessary. See J.C. Swart, "Flexitime's Debit and Credit Option,"*Personnel Journal*, Vol.58 (January - February 1979), pp.10～12.

[8] David Ralston, David Gustafson, and William Anthony, "Employees May Love Flextime, but What Does It Do to the Organization's Productivity?" *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.2 (1985), pp.272~279.

[9] Herbert Northrup, "The Twelve Hour Shift in the North American Mini-steel Industry," *Journal of Labor Research*, Vol.12, No.3 (Summer 1991), pp.261~278; Charlene Marnaer Solomon, "24 - hour Employees," *Personnel Journal*, Vol.70, No.8 (August 1991), pp.56ff.

[10] Ibid. See also John Ivancevich and Herbert Lyon, "The Shortened Work Week: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.1 (1977), pp.34~37.

[11] Janina Latack and Lawrence Foster, "Implementation of Compressed Work Schedules: Participation and Job Redesign as Critical Factors for Employee Acceptance," *Personnel Psychology*, Vol.38, No.1 (Spring 1985), pp.75~92. Interestingly, one way to determine how your employees will react to a 4/40 or flextime work schedule apparently is to ask them ahead of time. One study suggests that these will ha the reactions that emerge three to six months after commencement of the program. See Randall B. Dunham, Jon L. Pierce, and Maria B. Castaneda, "Alternative Work Schedules: Two Field Quasi-Experiments," *Personnel Psychology*, Vol.40, No.2 (Summer 1987), pp.215~242.

[12] Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, February 26, 1982, p.61.

[13] "These Top Executives Work Where They Play," *Business Week*, October 27, 1986, p.132.

[14] "After Flexible Hours, Now it's Flexiyear," *International Management* (March 1982), pp.31~32.

[15] This section based on Dunald Dewar, *The Quality Circle Guide to Participation Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980). See also James Thacker and Mitchel Fields, "Union Involvement in Quality-of-Work Life Efforts: A Longitudinal Investigation," *Personnel Psychology*, Vul.40, No.1 (Spring 1987), pp.97~112. They conclude that unions' fears of QCs may ha misplaced and that after quality-of-work-life involvement, "A majority of the rank and file members who perceived QWL—quality of work life—as successful gave equal credit for the success to hoth union and management. The rank and file members who perceived QWL as unsuccessful tended to blame management for the lack of success." See also Anat Rafaeli, "Quality Circles and Employee Attitudes," *Personnel Psychology*, Vol. 38 (Fall 1985), pp.603~615; Mitchell Lee Marks, Edward Hackett, Philip Mirvis, and James Grady, Jr., "Employee Participation in a Quality Circle Program; Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.1 (February 1986), pp.61~69, and "Quality Circles: A New Generation," *BNA Bulletin to Management*, Vol.38, No.2 (January 1987), pp.10~15. See also Preston C. Bottger and Philip Yetton, "Improving Group Performance by Training in Individual Problem Solving," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4 (November 1987), pp.651~657, and Murray R. Barrick and Ralph Alexander, "A Review of Quality Circle Efficacy and the Existence of Fositive-Finding Bias," *Personnel Psychology*, Vol.40, No.3 (Autumn 1987), pp.579~592.

[16] This is based on Everett Adam, Jr., "Quality Circle Performance," *Journal of Management*, Vol.17, No.1 (1991), pp.25~39.

[17] R.W. Griffin, "Consequences of Quality Circles in an Industrial Setting: A Longitudinal Assessment," *Academy of Management Journal*, Vol.31, No.2 (1988), pp.338~358; reported in Adam, "Quality Circle Performance," p.27.

[18] Adam, "Qnality Circle Performance," p.38.

[19] Gopal Pati, Robert Salitore, and Saundra Brady, "What Went Wrong with Quality Circles?" *Personnel Journal* (December 1987), pp.83~89.

[20] Ibid., p.86.

[21] Thomas Berry, *Managing the Total Quality Transformation* (New York: McGraw-Hill, 1991), p.1.
[22] Ibid., p.xv.
[23] These are adapted from ibid., pp.53~54.
[24] This is based on Shari Caudron, "How Xerox Won the Baldrige," *Personnel Journal* (April 1991), p.100.
[25] "Builiding a Quality Improvement Program at Florida Power & Light," *Target* (Fall 1988), p.6.
[26] Private conversation with Wayne Brunetti, Executive Vice President, Florida Power & Light Company.
[27] "Building a Quality Improvement Program at Florida Power & Light," *Target* (Fall 1988), p.8.
[28] The following is adapted from Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill, 1993), Chapter 5.
[29] Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill 1961), p.103.
[30] Ibid., p.104.
[31] See for example Brian Dumaine, "Who Needs a Boss?" *Fortune May* 7, 1990, p.52; David Hames, "*Productivity-Enhancing Work Innovations: Remedies for What Ails Hospitals?*" Hospital & Health Services Administration. Vol.36, No.4 (Winter 1991), pp.551~552.
[32] John Hoerr, "Sharpening Minds for a Competitive Edge," *Business Week*, December 17, 1990, p.72.
[33] Toyota Motor Manufacturing, USA, Inc., Team Member Handbook, February 1988, p.11.
[34] This is based on internal company documents and is adapted form Dessler, *Winning Commitment*, Chapter 5.
[35] *Toyota Topics*, June 1990, p.8.
[36] Dessler, *Winning Commitment*, Chapter 5, personal interview.
[37] For a discussion see ibid., Chepters 2, 5, and 10.
[38] This is based on ibid., Chapter 10.
[39] See Richard Wellins and Jill George, "The Key to Self-Directed Teams," *Training & Development Journal* (April 1991), pp.26~31.
[40] Richard Majuka and Timothy Baldwin, "Team-Based Employee Involement Programs: Effects of Design and Administration," *Personnel Psychology*, Vol.44 (1991), p.806.
[41] Dessler, *Winning Cammitment*, Chepter 4.
[42] This is based on ibid.
[43] Personal interview.

10

工作绩效评价

- 为什么要对工作绩效进行评价
- 如何对工作进行界定
- 工作绩效评价本身：评价方法
- 工作绩效评价：可能出现的问题及相应的解决办法
- 工作绩效评价面谈
- 现实中的工作绩效评价
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

在本章中，我们解释了如何运用几种工作绩效评价技术来对雇员的工作绩效进行评价，还阐述了如何避免一些在绩效评价过程中易犯的错误。此后，我们讨论了如何与下属雇员共同完成绩效评价工作。

学完本章后，你应当能够：

●至少掌握四种工作绩效评价工具；

●列举并讨论各种工作绩效评价工具的优缺点；

●说明在工作绩效评价过程中容易出现哪些问题；

●使用不同的评价人来进行工作绩效评价有哪些优缺点等。

为什么要对工作绩效进行评价

进行工作绩效评价的原因有许多。[1]首先，绩效评价所提供的信息有助于企业判断应当做出何种晋升或工资方面的决策。其次，它为企业管理者及其下属人员提供了一个机会，使大家能够坐下来对下属人员的工作行为进行一番审查。而这又使得管理者及其下属人员有机会通过制定计划来克服在工作绩效评价过程中所揭示出来的那些低效率行为，同时还可以帮助管理者们强化下属人员已有的正确行为。最后，工作绩效评价能够而且应当被运用于企业的雇员职业发展规划制定过程，这是因为，它为企业根据雇员已经表现出来的优点和弱点制定雇员的个人职业发展规划提供了一个绝好的机会，如表 10—1 所示。

□ 主管人员在工作绩效评价中的作用

主管人员通常是直接进行工作绩效评价的人，因此，他们必须熟悉工作绩效评价技术，并且能够理解（并设法避免）在绩效评价过程中可能出现的问题，公正地进行绩效评价工作。

首先，人力资源管理部门在工作绩效评价中所扮演的是政策制定者和参谋的角色。例如，在一项调查中，大约 80％的企业回答说人力资源管理部门所起到的主要是建议和协助的作用，他们只能建议使用何种工作绩效评价方法，至于与绩效评价程序有关的问题则留给经营部门的主管人员自己去做决定。在其他被调查的企业中，人事部门则为经营部门准备好绩效评价表格，制定出绩效评价程序，并要求所有的经营部门都要按照自己的要求去进行工作绩效评价。[2]其次，人事部门还负有对主管人员进行培训，以提高他们的工作绩效评价技能的责任。最后，人事部门还要监督本企业的工作绩效评价体系的运行，尤其是要注意确保企业的工作绩效评价形式和评价标准符合国家关于公平就业机会的法律规定，还要设法使企业的绩效评价系统不落后于时代。[3]

表 10－1 学生对教师课堂教学情况的评价表

教师晋升及留任评价表

学生对教师课堂教学情况的评价

教师姓名____________________课程名称____________________

学期____________________学年____________________

我们认为，学生经过深思熟虑之后对教师授课情况所做出的评价对于改善教学效果是很有帮助的。这份问卷正是为此目的而设计的。我们希望得到您的协助。情不要署名

如果您希望表达本问卷中没有列出的其他问题，请将其填写在本问卷的后而，第 10、11、12 都是为您添加任何意见所留出的空格

填表说明：请按照表中的每一项内容对教师做出评价，打分原则是：对于最优的绩效给予最高的分数，对于最差的绩效给予最低的分数。请在每一项内容前而的空格中填写您认为最能反映您看法的分数

优秀			尚可			最差	不知道
7	6	5	4	3	2	1	X

______ 1. 你对课程安排与课程目的之间的联系紧密程度如何评价？

______ 2. 你对课堂的计划、组织和利用程度如何评价？

______ 3. 老师所使用的教学方法和技巧是否恰当而有效？

______ 4. 你对老师在本门课程上的能力如何评价？

______ 5. 你对老师对本门课程的兴趣做何种评价？

______ 6. 老师是否数励和推动你去积极地思考并提出问题？

______ 7. 老师是否欢迎学生提出不同的意见？

______ 8. 老师是否有兴趣在课堂上和课外对你提供帮助？

______ 9. 你对老师的评分政策和评分程序的公正性和有效性如何评价？

______ 10. ______________________________

______ 11. ______________________________

______ 12. ______________________________

______ 13. 综合考虑上述各个项目，你认为本门课程任课老师的总体教学水平如何？

______ 14. 与曾为你授过课的本校其他老师相比，你对本门课程的任课老师做何种评价？

□ 工作绩效评价的步骤

工作绩效评价包括三个主要步骤：界定工作本身的要求；评价实际的工作绩效；提供反馈。首先，界定工作本身的要求意味着必须确保你和你的下属在他或她的工作职责和工作标准方面达成共识。其次，评价工作绩效就是将你下属雇员的实际工作绩效与在第一个步骤所确定的工作标准进行比较；在这一步骤中通常要使用某些类型的工作绩效评价等级表。最后，工作绩效评价通常要求有一次或多次的反馈，在这期间应由管理人员同下属人员就他们的绩效和进步情况进行讨论；为了促进他们个人的发展还要同时共同制定必要的人力开发计划。

□ 工作绩效评价中可能出现的问题

一些组织的绩效评价工作之所以失利，主要是因为被评价的下属人员没有被事先告知他们如何做才能得到良好的绩效评价结果。有一些组织的绩效评价

工作失利则应归咎于实际评价过程中所采用的工作绩效评价方式以及评价程序存在问题；比如一个宽容的主管人员可能将其所有下属的工作绩效都评价为“很好”，尽管有些人的绩效远远不尽如人意。最后，还有一些组织的绩效评价之所以失利，是由于在面谈—反馈过程中出现了一些问题，其中包括上下级之间争吵以及缺乏沟通。这些问题以及其他一些要说明的问题我们都总结在图10—1中了。

在工作绩效评价的任何一个阶段都有可能出现一些问题。在工作绩效评价中应当注意避免的问题有：

1. 缺乏明确的工作绩效评价标准。没有绩效评价标准，就无法得到客观的工作绩效评价结果，而只能得出一种主观的印象或感觉

2. 工作绩效评价标准不贴切或主观性太强。工作绩效评价标准应当建立在对工作进行分析的基础之上，只有这样才能确保绩效评价标准是与工作密切相关的

3. 工作绩效评价标准不现实。工作绩效评价标准是具有一定激发潜力的工作目标。而只有那些合现的且具有挑战性的目标才是具有最大激励性的

4. 工作绩效评价标准的可衡量性太差。工作绩效评价如果要具有客观性和可比性，就必须使实际绩效相对于标准的进展程度或者标准的完或情况是可以衡量的。可以衡量的绩效标准既包括数量上的标准，也包括质量上的标准，如每1 000件售出的产品中只能有10件退货或每接到100个询问就必须能够售出10件产品等，就是可衡量的数量标准，而计划完成程度或未完成程度就是可衡量的质量标准

5. 评价者的失误。评价者的失误包括评价者个人的偏见、晕轮效应、经常性误差、居中趋势以及害怕出现敌对情绪

6. 反馈不良。为了使得工作绩效评价真正有效，必须就绩效评价标准或绩效评价工作与雇员进行沟通

7. 消极地进行沟通。评价过程会因评价者持一种消极态度（如丝毫不能变通的心态、防御心现以及非建设性的方法等）与被评价者进行沟通而受到阻碍

8. 工作绩效评价数据的使用有误。如果工作绩效评价结果在人事决策和人力资源开发方面的使用不当，那么就偏离了工作绩效评价的主要目的。此外，多重标准的使用、权重确定失误以及评价频率不当等，也是工作绩效评价中经常会出现的一些问题

图10—1 工作绩效评价中的常见问题

如何对工作进行界定

□ 弄清楚你希望下属雇员达到何种绩效水平

工作说明书通常并不足以明确说明你希望你的下属如何去做工作。这是因为大多数工作说明书都并不是为某一特定工作而编写的，其适用对象往往是某一工作群。比如，一家企业中的所有销售经理可能都有一份同样的工作说明书，尽管作为这些销售经理人员的老板，你希望他们每个人去做的事情可能并不完全一样。再比如，工作说明书上所列举的职能也许有“监督销售队伍”和“对本部门产品的各个推销阶段都负有责任”，但实际上你希望你的销售经理去做的却可能是：每个人通过经营本部门的两个最大账户每年至少完成价值为60万美元的销售额；保持一支心情舒畅的销售人员队伍，使客户不会来找行

政管理人员（包括你自己）投诉。[4]

为了使这些销售经理都能按照你所希望的方式去工作，你最好是为所有你所期望的这些活动都确定一个可衡量的绩效评价标准。“个人销售”活动可以通过他或她个人单独完成的总销售额来衡量。“保持一支心情舒畅的销售人员队伍”则可以通过销售人员流动率来进行衡量（假设在某一年士气很高的话，其人员流动率会低于 10%）。而“使顾客远离行政管理人员”则可以根据“没有顾客向高层管理人员投诉”来衡量，或者用“每年接到顾客向高层管理人员的投诉不超过 10 人次”来衡量。

工作绩效评价本身：评价方法

□ 图尺度评价法

图尺度评价法（graphic rating scale）是最简单和运用最普遍的工作绩效评价技术之一。图 10—2 就是一种典型的评价尺度表。它列举出了一些绩效构成要素（如“质量”和“数量”），还列举出了跨越范围很宽的工作绩效等级（从“不令人满意”到“非常优异”）。在进行工作绩效评价时，首先针对每一位下属雇员从每一项评价要素中找出最能符合其绩效状况的分数。然后将每一位雇员所得到的所有分值进行加总，即得到其最终的工作绩效评价结果。

工作绩效评价表

雇员姓名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿职位＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

部　门＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿雇员薪号＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

绩效评价原因：□年度例行评价　□晋升　□绩效不佳

□工资　□试用期结束　□其他

雇员到现职时间＿＿＿＿＿＿＿＿

最后一次评价时间＿＿＿＿＿＿＿＿正式评价日期时间＿＿＿＿＿＿＿＿

说明：请根据雇员所从事工作的现有要求仔细地对雇员的工作绩效加以评价。请核查各代表雇员绩效等级的小方框。如果绩效等级不合适，请以 N/A 字样标明。请按照尺度表中所标明的等级来核定雇员的工作绩效分数，并将其填写在相应的用于填写分数的方框内。最终的工作绩效结果通过将所有分数进行加总和平均而得出

评价等级说明

O：杰出（Outstanding）。在所有各方面的绩效都十分突出，并且明显地比其他人的绩效优异得多

V：很好（Very good）。工作绩效的大多数方面明显超出职位的要求。工作绩效是高质量的并且在考核期间一贯如此

G：好（Good）。是一种称职的和可信赖的工作绩效水平，达到了工作绩效标准的要求

I：需要改进（Improvement needed）。在绩效的某一方面存在缺陷，需要进行改进

U：不令人满意（Unsatisfactory）。工作绩效水平总的来说无法让人接受，必须立即加以改进。绩效评价等级在这一水平上的雇员不能增加工资

N：不做评价（Not rated）。在绩效等级表中无可以利用的标准或因时间太短而无法得出结论

图 10—2　为填写评语留出了空白的图尺度评价表（第一页）

一般性工作绩效评价要素		评价尺度	评价事实依据或评语
1. 质量：所完成工作的精确度、彻底性和可接受性	O□	100~90	分数
	V□	90~80	
	G□	80~70	
	I□	70~60	
	U□	60 以下	
2. 生产率：在某一特定的时间段中所生产的产品数量和效率	O□	100~90	分数
	V□	90~80	
	G□	80~70	
	I□	70~60	
	U□	60 以下	
3. 工作知识：实践经验和技术能力以及在工作中所运用的信息	O□	100~90	分数
	V□	90~80	
	G□	80~70	
	I□	70~60	
	U□	60 以下	
4. 可信度：某一雇员在完成任务和听从指挥方面的可信任程度	O□	100~90	分数
	V□	90~80	
	G□	80~70	
	I□	70~60	
	U□	60 以下	
5. 勤勉性：雇员上下班的准时程度、遵守规定的工间休息/用餐时间的情况以及总体的出勤率	O□	100~90	分数
	V□	90~80	
	G□	80~70	
	I□	70~60	
	U□	60 以下	
6. 独立性：完成工作时不需要监督和只需要很少监督的程度	O□	100~90	分数
	V□	90~80	
	G□	80~70	
	I□	70~60	
	U□	60 以下	

图 10—2 为填写评语留出了空白的图尺度评价表（第二页）

当然，许多企业还不仅仅停留在对一般性工作绩效因素（如“数量”和“质量”）的评价上，他们还将作为评价标准的工作职责进行进一步分解。例如，图 10—3 所显示的是对行政秘书职位的工作绩效评价表。[5]在这里，工作的五种主要职责标准都是从工作说明书中选取出来的，并被放在了优先考虑位置上。上面这五种职责的不同重要性都是以百分比的形式反映出来的。在图中还有一个空白地方，这是留给评价人作一般性说明的，在对秘书报告工作的及时性以及遵守工作规章的情况等这些“一般性绩效”进行评价时，它就有用了。

姓名________ 职位________ 评价期间从______到______ 评价者姓名________ 评价者职位________ 部门________	**评价尺度定义** 1未能达到工作要求 2基本达到工作要求 3全部达到工作要求 4很好地达到了工作要求 5超过了工作要求

第二部分：工作内容的评价尺度

被评价职位：行政秘书 工作内容与责任	
A. 打字速写　　权重：30%	评价等级：1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
以每分钟60个单词的速度按照适当的格式准确地将来自以下各个方面的指令打印成文件：口头指示、录音内容、手写笔记或正式笔记、总经理的手写材料、手写会议纪要等；打印通知、会议议程、工作日程和其他以下内部材料；打印商业协会调查；汇总和打印经营报告和其他各种报告，包括文本和表格；打印从报刊杂志上摘选下来的文章；整理和打印信件、备忘录、文件副本以及其他要求打印的文件	评语：
B. 接待　　权重：25%	评价等级：1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
当面或通过电话核定已经签订的合同，热心地帮助来电话者和来访者；回答打进来的电话，转达消息、提供信息或将电话例行转给某人；接待来访者，提供信息或直接将客人引到相应的办公室或个人处；作为主人在客人等待期间提供临时服务；操纵自动应答设施；与来电话者及来访者保持一种合作态度	评语：
C. 计划安排　　权重：20%	评价等级：1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
对工作日程进行有效管理，包括对约见、会议、旅行以及其他此类活动的安排；对工作日程进行安排；为总经理、董事会成员和其他人员约见会面人员；为办理出差补贴做好准备；协助进行年度会议的安排；为保证在职培训计划的实施，在房间内、课间供应咖啡以及饮食方面提供必要的服务；对组织各项设施的使用进行计划安排；为外部发言人、咨询专家等安排好交通、旅程以及相应的费用	评语：
D. 文件与资料管理　　权重：15%	评价等级：1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
创建并维护一个合适的文件管理系统，能够按照要求迅速地放置和取出文件；制定文件空间分配计划，分别在文件管理系统中为回函、会议记录、报告、规定以及其他相关文件做出妥当的安排；将资料放进文件夹中的适当地方；从文件夹中查找并取出需要的资料；对文件进行挑选、装订和剔除，在必要时进行文件汇总或销毁；保存和保护某些重要文件；将文件资料整理成可直接使用的形式	评语：
E. 办公室一般服务　　权重：10%	评价等级：1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
以一种受欢迎的方式和既定的程序来履行相关的办公室职责；通过邮递中心处理邮件、寄送文件和部品；拆阅外来邮件并进行分送；对文件进行复制；掌握一定的现金；从相关的报纸和杂志中摘取与组织有关的文章；负责公告栏的书写；完成其他预定的工作	评语：

图10—3　工作绩效评价表格举例（1）

第三部分：工作绩效评价表

该雇员是否能够按照要求报告工作并坚持在工作岗位上？ □是的 □不是 如果不是，请予以解释
该雇员是否听从指挥并遵守工作规章制度？ □是的 □不是 如果不是，请予以解释
该雇员在工作中是否能与同事自觉保持协调一致并主动进行配合？ □是的 □不是 如果不是，请予以解释
该雇员是否具备顺利完成工作所必须的知识、技术、能力和其他方面的资格要求？ □是的 □不是 如果不是，请予以解释
请说明雇员需要采取何种特定的行动来改善其工作绩效
请根据以上各方面请况总结该雇员的总体工作绩效水平

图 10—3 工作绩效评价表格举例（2）

第四部分：签名

此份报告是根据本人对工作以及雇员行为的观察和了解而得出的	本人的签名只说明我已经看过这份工作绩效评价表，但这并不意味着我同意上述结论
评价者姓名 日期	
审查者姓名 日期	雇员姓名 日期

图 10—3 工作绩效评价表格举例（3）

□ 交替排序法

对雇员工作绩效进行评价的另外一种方法是，根据某些工作绩效评价要素将雇员们从绩效最好的人到绩效最差的人进行排序。由于通常来说，从雇员中挑选出最好的和最差的要比绝对地对他们的绩效进行评价要容易得多，因此，**交替排序法**（alternative ranking method）是一种运用得非常普遍的工作绩效评价方法。其操作方法是：(1) 将需要进行评价的所有下属人员名单列举出来，然后将不是很熟悉因而无法对其进行评价的人的名字划去；(2) 运用像图10—4那样的表格来显示：在被评价的某一特点上，哪位雇员的表现是最好的，哪位雇员的表现又是最差的；(3) 再在剩下的雇员中挑出最好的和最差的。依此类推，直到所有必须被评价的雇员都被排列到表格中为止。

交替排序法的工作绩效评价等级

评价所依据的要素：____________

针对你所要评价的每一种要素，将所有雇员的姓名都列举出来。将工作绩效评价最高的雇员姓名列在第1行的位置上；将评价最低的雇员姓名列在第20行的位置上。然后将次最好的雇员姓名列在第2行的位置上；将次最差的雇员姓名列在第19行的位置上。将这一交替排序继续下去，直到所有的雇员都被排列出来。

评价等级最高的雇员

1. ____________	11. ____________
2. ____________	12. ____________
3. ____________	13. ____________
4. ____________	14. ____________
5. ____________	15. ____________
6. ____________	16. ____________
7. ____________	17. ____________
8. ____________	18. ____________
9. ____________	19. ____________
10. ____________	20. ____________

评价等级最低的雇员

图10—4 交替排序法绩效评价等级

□ 配对比较法

配对比较法（paired comparison method）使得排序型的工作绩效评价法变得更为有效。其基本做法是，将每一位雇员按照所有的评价要素（"工作数量"、"工作质量"等等）与所有其他雇员进行比较。

假定需要对 5 位雇员进行工作绩效评价。那么在运用配对比较法时，你首先应当列出一张像图 10—5 那样的表格来，其中要标明所有需要被评价的雇员姓名以及需要评价的所有工作要素。然后，将所有雇员根据某一类要素进行配对比较，然后用“+”（好）和“-”（差）标明谁好一些、谁差一些。最后，将每一位雇员得到的“好”的次数相加。在图 10—5 中，雇员玛丽亚的工作质量是最高的；而阿特的创造性却是最强的。

就“工作质量”要素所做的评价

比较对象	被评价雇员姓名 A 阿特	B 玛丽亚	C 曲克	D 蒂恩	E 琼斯
A 阿特		+	+	−	−
B 玛丽亚	−		−	−	−
C 曲克	−	+		+	−
D 蒂恩	+	+	−		+
E 琼斯	+	+	+	−	

在这里玛丽亚的评价等级最高（B 玛丽亚列）

就“创造性”要素所做的评价

比较对象	被评价雇员姓名 A 阿特	B 玛丽亚	C 曲克	D 蒂恩	E 琼斯
A 阿特		−	−	−	−
B 玛丽亚	+		−	+	+
C 曲克	+	+		−	+
D 蒂恩	+	−	+		−
E 琼斯	+	−	−	+	

在这里阿特的评价等级最高（A 阿特列）

图 10—5　运用配对比较法对雇员工作绩效进行评价

□ 强制分布法

强制分布法（forced distribution method）与“按照一条曲线进行等级评定”的意思基本相同。使用这种方法，就意味着要提前确定准备按照一种什么样的比例将被评价者分别分布到每一个工作绩效等级上去。比如，你可能会按照下述比例原则来确定雇员的工作绩效分布情况：

绩效最高的	15%
绩效较高的	20%
绩效一般的	30%
绩效低于要求水平的	20%
绩效很低的	10%

在实际操作的过程中，这种评价工具的使用方法通常是这样的：首先将准备评价的每一位雇员的姓名分别写在一张小卡片上，然后根据每一种评价要素来对雇员进行评价，最后根据评价结果将这些代表雇员的卡片放到相应的工作绩效等级上去。

一个实例

默克（Merck）公司是一家拥有 31 000 名雇员的工厂，它就曾经成功地使用过强制分布工作绩效评价法。[6]它所使用的对象是所有受到《劳工法》豁免的雇员，这些人是按照他们个人的工作绩效等级拿工资的。

默克公司建立强制分布法评价体系的原因是原来的工作绩效评价办法不够规范。当时，公司发现，根据它们的 5 级图尺度评价法，公司所有受到《劳工法》豁免的雇员中，竟然有 80％的人的工作绩效评价等级都在第 4 级上。换言之，那些在工作中做出显著成绩的雇员所得到的工作绩效评价等级，实际上比那些工作做得不错但并无任何突出之处的雇员高不了多少。结果是，不仅公司的工作绩效评价体系，连带公司的绩效工资体系都没有起到它们应有的激励作用。因此，公司实行强制分布法的主要目的就是在雇员之间形成更大的绩效评价等级差别，这样就能比较容易地发掘出那些工作确实优秀的雇员来。

今天，默克公司在每年的十一月份都要对所有受《劳工法》豁免的雇员进行工作绩效评价。这些雇员都要与他们的主管人员面谈自己在这一年中的工作完成情况（与先前制定的工作目标进行比较）。最后，他们将得到以下 5 个绩效评价等级中的一个：优异（EX，exceptional）；优秀（WD，with distinction）；高标准（HS，high merick standard）；有改进余地（RI，room for improvement）和不令人满意（NA，unacceptable）。

不过，任何一位管理人员的下属雇员中都只有有限比例的人能够落入每一个等级之中。比如，一个部门中只能有 5％的人能够得到 EX 级的评价；15％的人能够得到 WD 等级的评价；但大多数人（70％的雇员）都将落入 HS 这一中间等级之中。换句话说，此种评价体系强制主管人员对其手下受《劳工法》豁免的雇员进行比较，并只能将其中不多于 20％的人的工作绩效等级评定为高于平均水平。

由于该公司着力克服强制分布法自身所存在的问题，因此，这一工作绩效评价方法在该企业中的运行十分成功。例如，如果强制性地要求一位只有四五名下属的管理人员也要将其所属人员分配到这五个工作绩效评价等级上去，那么这种要求显然是不现实的。于是，它们采用了一种“滚雪球”式的累积做法，即为了满足强制分布绩效评价体系的等级分布比例要求，将在同一分支机构中的几个部门绑在一起来进行绩效评价。（在每一次为进行绩效评价而举行的联席会议上，每一位主管人员都可以提出相当于其手下雇员总数 2/5 的人员名单，把他们的工作绩效评价等级定为 EX 级。）不过这样做仍然存在一个大问题，这就是如何使那些认为自己的工作绩效较好的雇员明白，获得一个 HS（高标准）级的工作绩效评价等级，并不等于他或她的绩效评价报告上会出现一个 C。

当然，在默克公司（或者是在对大学学生进行评价时）也仍然存在一种争论，这就是：到底是应当对雇员的绝对绩效进行评价，还是应当对雇员的相对绩效进行评价。然而，无论如何，从总体情况来看，默克公司的工作绩效评价体系是成功的，尤其是在帮助企业确认高绩效雇员并对他们进行奖励问题上取得了较好的成效。

□ 关键事件法

在运用**关键事件法**（critical incident method）的时候，主管人员将每一位下属雇员在工作活动中所表现出来的非同寻常的好行为或非同寻常的不良行为（或事故）记录下来。然后在每6个月左右的时间里，主管人员和其下属人员见一次面，根据所记录的特殊事件来讨论后者的工作绩效。

这种工作绩效评价方法通常可作为其他绩效评价方法的一种很好补充，因为它有着许多优点：（1）它为你向下属人员解释绩效评价结果提供了一些确切的事实证据。（2）它还会确保你在对下属人员的绩效进行考察时，所依据的雇员在整个年度中的表现（因为这些关键事件肯定是在一年中累积下来的），而不是雇员在最近一段时间的表现。最后，保存一种动态的关键事件记录还可以使你获得一份关于下属雇员是通过何种途径消除不良绩效的具体实例。

如果想要用关键事件法来进行工作绩效评价，那么你可以将其与每年年初摆在下属雇员面前的本年度工作期望结合起来使用。这样，正如在表10—2中的那个例子一样，一位工厂助理管理员的惯常职责之一是监督工作流程以及使库存成本最小化。关键事件表明，他使得库存成本上升了15%，这就提供了一个最好的证据来说明：他在将来的工作中需要对工作绩效加以改善。

关键事件法常常被用作等级评价技术的一种补充。它在认定雇员特殊的良好表现和劣等表现方面是十分有效的，而且对于制定改善不良绩效的规划也是十分方便的。不过，就它本身来说，在对雇员进行比较或在做出与之相关的薪资提升决策时，可能不会有太大用处。

表10－2　　运用关键事件法对工厂助理管理人员进行工作绩效评价举例

负有的职责	目标	关键事件
安排工厂的生产计划	充分利用工厂中的人员和机器；及时发布各种指令	为工厂建立了新的生产计划系统；上个月的指令延误率降低了10%；上个月提高机器利用率20%
监督原材料采购和库存控制	在保证充足的原材料供应前提下，使原材料的库存成本降低到最小	上个月使原材料库存成本上升了15%；“A”部件和“B”部件的定购富余了20%；而“C”部件的定购却短缺了30%
监督机器的维修保养	不出现因机器故障而造成的停产	为工厂建立了一套新的机器维护和保养系统；由于及时发现机器部件故障而阻止了机器的损坏

□ 描述表格法

有些企业也使用描述表格法来进行工作绩效评价。比如，图10—6中的“绩效改善计划”就是一家跨国企业所使用的、用于对其受《劳工法》豁免的雇员的进步与开发情况进行评价的评价表。正如你所看到的，该表格要求雇员

的主管人员做这样两件事：（1）根据工作绩效评价标准对手下雇员的工作绩效进行评价；（2）列举关键性的绩效实例，制定帮助雇员达到并超过标准工作绩效的绩效改善计划。在这种绩效评价法中所展开的所有与工作绩效评价有关的讨论，其主要目的都是在于求得问题的解决。[7]

绩效改善计划

姓名____________________ 日期____________________

职位名称____________________ 部门/分公司____________________

Ⅰ. 目的和目标

设计和使用本表格的目的在于，为主管人员分析下属雇员完成工作的情况提供方便。就是说，帮助主管人员对下属雇员在工作中运用知识和技能的情况进行评价。完成这种工作绩效分析并在随后与雇员进行讨论的主要目的是，帮助雇员改善自己的工作绩效水平

Ⅱ. 制定绩效改善计划的程序

1. 工作绩效评价要素和技能要求：这里的所谓个人技能和绩效要素，实际上代表着大多数雇员完成工作所必需的重要能力。在仔细阅读对每一要素的描述之后，运用下列标准对雇员的技能熟练程度进行评价：

S ： 强

SA ： 令人满意

N ： 需要改进

NA ： 不适用

在本表格的下端留有空格，你可以填写自己认为很重要但表格中未体现出来的绩效要素或技能。不过，我们建议你不要将与绩效无关的个性要素添加进来

2. 工作绩效分析与实例：这部分要求你提供能够支持你判断的那些反映下属雇员工作绩效的具体实例和他们的一些可观察行为实例。这些实例均应根据雇员（在完成一项工作任务的时候）的行为和言谈与工作绩效之间的关系来说明

3. 工作绩效改善计划：在这一部分所要列举的是能够帮助雇员改善绩效的行动或措施。此项计划最好是由监督人员和下属雇员通过讨论来共同制定。此项计划主要应当包括那些能够使雇员有机会提高所需技能的活动、任务、培训以及工作职责扩大等措施。这种书面的绩效改善计划还应当写明由谁来对计划实施的每一个阶段负责。此外，还必须有完成计划的时间表，以及对工作绩效改善计划的实施效果加以监督的反馈过程

4. 与雇员进行讨论：每一种工作绩效要素的评价和分析都应当与雇员进行讨论。这种讨论的主要目的在于解决问题，即激励雇员思考引起技能或知识不足的可能原因是什么，同时促使他们去考虑采取何种措施来对不良的工作绩效加以改进。通过主管人员和雇员之间的共同讨论，他们就能够找出引起不良绩效的原因来，从而共同制定一个改善绩效的行动方案。总之，工作绩效改善计划必须具有现实性，应采取书面形式，并且在未来的工作中要坚持实施

图 10－6 绩效改善计划（1）

工作绩效评价要素/技能	工作绩效分析和实例	工作绩效改善计划
计划能力 进行预测、确定目标、制定战略和行动方案、编制预算、制作日程安排表、制定和描绘工作程序的能力		
组织能力 组织各种活动达到预定目标、进行授权、完成人员配备以及利用各种可能资源的能力		
指导能力 指挥和监督能力。主要是进行激励、沟通和领导的能力		
控制能力 建立工作绩效标准、进行工作绩效评价并采取适当行动的能力		
人员开发能力 评价人员的工作绩效和潜力，提供培训和技能开发，指导、咨询并协助解决人事方面的问题		
分析问题的能力 获取相关信息，将显著相关事实从大量不相关事实中区分出来，辨明事情的内在关系并得出实用性解决办法的能力		
决策能力 迅速而准确地对多种备选行动方案进行评价并做出最终决定的能力		
人际关系能力 与组织各层次的人进行有效联系的能力。对其他人的需要的敏感性程度		
信息沟通能力 以一种清晰、具有说服力的方式坚持某种想法的能力。倾听并清楚地理解其他人观点的能力		
公平机会法的执行状况 在对待少数民族和妇女方面，支持并贯彻公平机会法的情况		
工作知识 对自己工作职能各组成部分的理解能力以及对自己工作与其他领域工作之间联系的理解能力。有关某一特殊领域和技术工作方面的知识水平		
安全与健康计划的执行 积极促进和维护公司的安全与健康原则。为此目标的实现主动地努力工作		

图 10—6 绩效改善计划（2）

□ 行为锚定等级评价法

行为锚定等级评价法（Behaviorally Anchored Rating Scale，BARS）的目的在于：通过一个像图 10—7 所示的那样一种等级评价表，将关于特别优良或特别劣等绩效的叙述加以等级性量化，从而将描述性关键事件评价法和量化等级评价法的优点结合起来。其倡导者宣称，它比我们所讨论过的所有其他种类的工作绩效评价工具都具有更好和更公平的评价效果。[8]

推销技能

说服候选人加入海军的能力；用海军所能提供的福利和各种机会来有效地使候选人对海军产生兴趣的能力；办理手续的能力；将不同的推销技术有选择地运用到不同候选人身上的能力；有效地推翻对参加海军所存在的异议的能力。

如果一位候选人说他只对核武器感兴趣，如果不是从事此类工作，他是不会参加海军的，这个时候，招募人员并不放弃，而是会与这位年轻人谈起电子领域的技术，并强调在海军中可能获得电子技术方面的培训

9

8

海军招募人员会严肃地对待反对加入海军的意见；努力用相关的和反面的事实来驳倒这种观点，为海军职业进行辩护

7

当与一位高年级高中生交谈时，招募人员会提起出自同一学校的已经加入海军的其他高年级学生的名字来

6

如果一位候选人只适合海军中的一种工作，那么招募人员将极力向候选人传达这样一种信息：这种工作是极为有意义的

5

当一位候选人正在犹豫应当加入哪一军种的时候，招募人员应当尽力描绘海军在海上的生活以及在港口的意义

4

3

在面谈中，招募人员对一位候选人说，"我将尽力将你送入你想要去的学校，但是坦率地说，至少在今后的三个月之内，它还不会开学，因此你为什么不做出第二次选择并且马上就走呢?"

2

尽管候选人一再强调他已经决定参加海军了，可招募人员还是坚持要向他再提供一些小册子和电影资料

1

当一位候选人陈述了反对加入海军的意见时，招募人员就终止了谈话，因为他认为此人肯定是对加入海军不感兴趣

图 10—7　行为锚定等级评价表（海军招募人员）

建立行为锚定等级评价法通常要求按照以下 5 个步骤来进行。[9]

1．获取关键事件。首先要求对工作较为了解的人（通常是工作承担者及其主管人员）对一些代表优良绩效和劣等绩效的关键事件进行描述。

2．建立绩效评价等级。然后由这些人将关键事件合并为为数不多的几个绩效要素（如 5 个或 10 个），并对绩效要素的内容加以界定。

3. 对关键事件重新加以分配。这时是由另外一组同样对工作比较了解的人来对原始的关键事件进行重新排列。他们将会看到，已经界定好的工作绩效要素以及所有的关键事件，然后他们需要做的就是：将所有这些关键事件分别放人他们自己认为最合适的绩效要素中去。通常情况是，如果就同一关键事件而言，第二组中某一比例以上（通常是50%～80%）的人将其放入的绩效要素与第一组人将其放人的绩效要素是相同的，那么，这一关键事件的最后位置就可以确定了。

4. 对关键事件进行评定。第二组人会被要求对关键事件中所描述的行为进行评定（一般是7点或9点等级尺度评定法），以判断它们能否有效地代表某一工作绩效要素所要求的绩效水平。

5. 建立最终的工作绩效评价体系。对于每一个工作绩效要素来说，都将会有一组关键事件（通常每组中有6个～7个关键事件）来作为其“行为锚”。

运用举例

三位研究人员曾经为在美国西部一家杂货连锁店中工作的结账员设计了一个行为锚定等级评价法。[10]他们搜集了大量的关键事件，然后将它们划分为如下的8种工作绩效评价要素：

1. 知识和判断能力；
2. 知觉能力；
3. 人际关系能力；
4. 经营或接待能力；
5. 包装能力；
6. 对结账顾客的组织能力；
7. 货币交易能力；
8. 观察能力。

然后，他们分别为这些绩效要素设计了各自的行为锚定评价等级，“知识和判断力”这一绩效要素的评价等级尺度与图10—2中所显示的类似。它将工作绩效从“非常差”到“非常好”一共划分了9个等级。应当提起注意的是，行为锚定等级评价法实际上是用由一些特定关键事件加以说明的行为来对工作绩效加以定位的。比如，在这一例中，就有关于关键事件的描述（“如果结账员了解商品的价格，那么她将能够发现商品标签上的错误，并且知道未挂标签商品的价格”）。这种描述有助于明确界定“非常好”这种工作绩效到底是什么样子。类似地，在这一要素评价尺度的其他等级上，也都有关于关键事件的描述。

行为锚定等级评价法的优点

使用行为锚定等级评价法比使用其他的工作绩效评价法（如图尺度评价法）要花费更多的时间。但是许多人认为，行为锚定等级评价法有以下一些十分重要的优点。[11]

1. 对工作绩效的计量更为精确。由于是由那些对工作及其要求最为熟悉的人来编制行为锚定等级体系，因此行为锚定等级评价法应当能够比其他评价法更准确地对工作绩效进行评价。

2. 工作绩效评价标准更为明确。等级尺度上所附带的关键事件有利于评价者更清楚地理解"非常好"和"一般"等各种绩效等级上的工作绩效到底有什么差别。

3. 具有良好的反馈功能。关键事件可以使评价人更为有效地向被评价人提供反馈。

4. 各种工作绩效评价要素之间有着较强的相互独立性。将众多的关键事件归纳为5种~6种绩效要素（如"知识和判断力"），使得各绩效要素之间的相对独立性很强。比如，在这种评价方法下，一位评价者很少会有可能仅仅因为某人的"知觉能力"所得到的评价等级高，就将此人的其他所有绩效要素等级都评定为高级。

5. 具有较好的连贯性。[12]相对来说，行为锚定等级评价法具有较好的连贯性和较高的信度。这是因为，在运用不同评价者对同一个人进行评价时，其结果基本上都是类似的。

□ 目标管理法

目标管理法（Management by Objectives, MBO）主要包括以下两个方面的重要内容：(1) 必须与每一位雇员共同制定一套便于衡量的工作目标；(2) 定期与雇员讨论他或她的目标完成情况。不过，尽管你可以通过与雇员一起制定目标并定期提供反馈来使用目标管理法，但还必须考虑到，要运用这种工作绩效评价法，就必须在建立工作绩效评价体系的时候，同时也要整个组织的目标。目标管理法主要有以下6个实施步骤：

1. 确定组织目标。制定整个组织下一年的工作计划，并确定相应的组织目标。

2. 确定部门目标。由各部门领导和他们的上级共同制定本部门的目标。

3. 讨论部门目标。部门领导就本部门目标与部门下属人员展开讨论（一般是在全部门的会议上），并要求他们分别制定自己个人的工作计划。换言之，在这一步骤上需要明确的是：本部门的每一位雇员如何才能为部门目标的实现作出贡献？

4. 对预期成果的界定（确定个人目标）。在这里，部门领导与他们的下属人员共同确定短期的绩效目标。

5. 工作绩效评价。对工作结果进行审查。部门领导就每一位雇员的实际工作成绩与他们事前商定的预期目标加以比较。

6. 提供反馈。部门领导定期召开绩效评价会议，与下属人员展开讨论，一起来对后者的目标达成和进度进行讨论。

应当注意避免的问题

在运用目标管理法时可能会出现三个方面的问题。

1. 所确定的目标不够明确、不具有可衡量性是一个最主要的问题。确定下来一种像"能够更好地从事培训工作"这样的目标是没有什么实际用处的。而像"使四名下属人员在本年度得到提升"这样的目标才是可以衡量的。

2. 目标管理法比较费时间。订立目标、对进展情况进行评价以及提供反

绩都是十分耗时的，评价人每年在每一位雇员身上至少要花费数小时的时间，这比你一次性地对每个人的工作绩效进行评价要费时得多。

3. 与下属雇员共同确定目标的过程有时候会演变成为一场“舌战”，因为你想将目标定得高一些，而下属人员却千方百计地要把目标定得低一些。因此，了解工作的要求以及下属的能力是十分重要的。因为要想使目标对雇员的工作绩效真正有推动作用，就必须使其不仅是公平的，而且是雇员能够达到的。你对工作和下属人员的能力了解得越透彻，那么你对制定出来的目标就会越有信心。

□ 各种工作绩效评价方法的综合运用

在实践中，大多数企业是将几种工作绩效评价工具结合起来使用的。图10—8就是这种综合运用的一个实例。这张表格是一家大型航空公司在对公司管理人员的工作绩效进行评价的时候所使用的。请注意，它基本上是一种图等级尺度评价法，但其中又包括了一些对评价要素所做的描述性界定。除此而外，在每一种评价要素的下面还留出了一个“评语部分”。这部分是留给评价人填写关键事件用的。定量的等级评价法使得企业可以对雇员的工作绩效进行横向比较，并且有利于企业对雇员的薪资、调配和晋升等问题做出决策，而关键事件法又为某些特别的优异绩效或劣等绩效提供了一种实际证据。[13]

工作绩效评价：可能出现的问题及相应的解决办法

□ 工作绩效评价中五个主要评价尺度问题的处理

以下五个方面的问题有可能会使像图尺度评价法这样的工作绩效评价工具失去效力：工作绩效评价标准不清；评价者的晕轮效应；评价居中趋势；评价标准的掌握偏紧或偏松倾向以及评价者的个人偏见。

工作绩效评价标准不明确

工作绩效评价标准不清（unclear performance standards）是造成工作绩效评价工具失效的常见原因之一。比如，就表10—3图尺度评价表来说，看上去似乎很客观，但它却很可能会导致不公正的评价。这是因为，这张表对每一评价要素及其好坏程度的解释是开放式的。比如，不同的主管人员可能会对“好”、“中”等绩效标准做出非常不同的解释。对于“工作质量”和“创造性”这些要素，不同的评价者也同样会产生意义相差很大的理解。

当然，可以找到一些方法来对上述不足进行修正。其中最好的一种办法是，像图10—2那样，用一些描述性的语言来对绩效评价要素加以界定。图10—2就对工作质量“杰出”、“很好”、“好”等内容进行了较为清楚的界定。这样就会使评价更具有连贯性，并且使评价人更容易对评价结果进行解释。

管理绩效的强项和弱点

仔细阅读下面每一种管理要素的定义，并从中选取一个能够最恰当地描述雇员实际情况的评价等级。如果看完这些要素定义之后，你确信由于某一雇员所从事职位的性质导致这一要素对该雇员不适用，则请注明“不适用”（N/A）字样。你对下述每一种管理要素的评价都应当与雇员在工作中实际表现出来的绩效有着直接的联系。

规划能力——此项能力要求在职者能够：	等级代码	（选定其一）	
· 评价和建立目标的优先次序 · 制定具有现实性的短期和长期目标 · 制定实现目标的可行时间表 · 预测在达到预期目标过程中可能遇到的问题和障碍	1	远远超过要求	
	4	经常达到要求	
	3	完全达到要求	
	2	经常超过要求	
	5	未能达到要求	

评语：

组织能力——此项能力要求在职者能够：	等级代码	（选定其一）	
· 为实现目标而安排各种活动，以最有效地利用组织中的人力和物力 · 为下属雇员清晰地界定职责和权利范围 · 使工作中的混乱和低效率现象降低到最低程度	3	完全达到要求	
	2	经常超过要求	
	5	未能达到要求	
	1	远远超过要求	
	4	经常达到要求	

评语：

控制能力——此项能力要求在职者能够：	等级代码	（选定其一）	
· 建立适当的程序来对雇员的工作进展情况保持了解 · 发现工作中偏离目标的情况 · 对目标偏离现象进行纠正，确保组织目标的实现	5	未能达到要求	
	4	经常达到要求	
	3	完全达到要求	
	2	经常超过要求	
	1	远远超过要求	

评语：

图 10—8　从一份典型的管理绩效评价表格中选取出来的一页

表 10-3　　一份标准不清的图尺度评价表

	优	良	中	差
工作质量				
工作数量				
创造性				
诚实性				

晕轮效应

晕轮效应（halo effect）意味着你对下属的某一绩效要素（如"与其他人相处的能力"）的评价较高，会导致你对此人所有的其他绩效要素（如"工作质量"）也评价较高。当评价对象是那些对主管人员表现特别友好（或特别不友好）的雇员时，这种问题是最容易发生的。比如，一位对主管人员表现十分不友好的雇员通常不仅会在"与其他人相处的能力"这一方面得到较差的评价，而且在其他绩效要素上也会得到较差的评价。要想避免这一问题，关键是评价者本人要能够意识到这一问题。其次，加强对主管人员培训也有助于避免这一问题的产生。[14]

居中趋势

在确定评价等级时，许多监督人员都很容易造成一种**居中趋势**（central tendency）。比如，如果评价等级是从第1等级到第7等级，那么他们很可能既避开较高的等级（第6和第7个等级），也避开较低的等级（第1和第2个等级），而把他们的大多数雇员都评定在第3、第4和第5这三个等级上。如果你所使用的是图评价尺度评价法，那么，居中趋势就意味着所有的雇员都被简单地评定为"中"。这种过于集中的评价结果会使工作绩效评价变得扭曲，它对于企业做出晋升、工资方面的决定或进行雇员咨询等工作所能起到的积极作用就很小。而对雇员进行等级评价法(而不是使用图尺度评价法)就能够避免这种居中趋势,这是因为,在这种情况下,所有的雇员都必须被单线地排列在一条纵向或横向的线段上,这样就不可能把他们全部都排在中间的位置上。实际上,正如我们在前面已经强调过的,这种作用正是等级评价法所具有的最重要优点。

偏松或偏紧倾向

有些主管人员倾向于从来都对下属雇员的工作绩效做较高（或较低）的评价，就像有些老师向来就愿意给学生高分，而有些老师向来就只给学生较低的分数一样。在运用图尺度评价法时，这种工作绩效评价标准掌握得**偏紧或偏松**（strictness/leniency）的问题就显得尤为重要。这是因为，主管人员既可以对雇员做出偏高的评价，也可以对雇员做出偏低的评价。而一旦要求主管人员必须对下属的工作绩效以排序的方式进行等级排列时，他们就必须将所有的雇员在低绩效和高绩效之间加以合理分布。因此，在等级评价法或强制分布评价法中，工作绩效评价标准掌握得偏松和偏紧的倾向就不成问题了。

事实上，如果你必须使用图等级评价法的时候，最好是假定一个强制的工作绩效分布比例，比如，只能有10%的人被评定为“优秀”；20%的人被评定为“好”，如此等等。换言之，想办法将雇员的工作绩效评价结果适当地分布开来（除非你认为自己所有的下属雇员确实都应该落入一个或某几个绩效等级之中）。

评价者的个人偏见

被评价者之间的个人差异（主要是指年龄、种族和性别这一类个人特点方面的差异），有时候也会影响他们所得到的评价，甚至会导致他们所得到的评价大大偏离他们的实际工作绩效。[15]比如，研究者在一项研究中发现，在工作绩效评价中存在这样一种稳定趋势，即老年雇员（60岁以上者）在“工作完成能力”和“发展潜力”等方面所得到的评价一般都比年轻雇员要低。[16]被评价者的种族和性别也同样会影响评价人对他们的评价。不过，对少数民族和妇女的**偏见**（bias）看来似乎还不如对老年雇员的偏见那么大。另外一项研究还表明，高绩效的男性雇员所得到的评价显著地高于高绩效的女性雇员所得到的评价。类似地，低绩效的黑人雇员通常比低绩效的白人雇员所得到的评价要高。[17]

一项关于注册护士的研究清楚地表明了年龄是如何扭曲工作绩效评价结果的。当护士的年龄在30岁～39岁这一年龄段时，她们的主管人员对她们的绩效评价与她们的自我评价是基本相同的。当护士的年龄在21岁～29岁这一年龄段时，主管人员对这些护士的评价比她们对自己的评价要高。而当护士处于40岁～61岁这一年龄段时，主管人员对这些护士的评价比她们的自我评价要低。因此，我们可以得出这样一个简单的结论：主管人员对老年雇员的评价更为严格。这可能是因为，主管人员不愿意对老年雇员的成绩给予肯定，而理所当然地将他们的低绩效归咎于他们缺乏能力。[18]

雇员过去的绩效状况也有可能会影响他们当前所得到的绩效评价水平。[19]这种历史事实所造成的误导可能会以几种不同的形式表现出来。比如，有时候，评价者可能会全面地高估一位低绩效者的绩效改善状况；相反，也有可能会将一位高绩效雇员的绩效下滑程度看得过于严重。在某些情况下，尤其是当下属雇员的行为变化十分缓慢的时候，评价者对被评价者的行为变化又有可能过于不敏感。在这几种情况下，工作绩效评价的主观性都太强。因此，在实际工作绩效评价过程中，必须努力避免因受雇员过去的绩效、年龄、性别或种族等情况的影响，而造成对他们的工作绩效做出不正确的评定。

□ 如何避免在工作绩效评价过程中可能出现的问题

要想将上述所说的评价者个人偏见和居中趋势等问题对绩效评价结果的影响减少到最小程度，你至少可以从以下三个方面做出努力：首先，要确保你自己已经对上述几种在工作绩效评价过程中容易出现的问题都有了清楚的了解。因为弄清楚问题显然会有助于你避免这些问题的出现。

其次，选择正确的绩效评价工具。每一种评价工具，如不论是图等级尺度评价法还是关键事件法，都分别有其优点和不足。例如，等级排序法能避免居中趋势，但是在所有雇员的绩效确实都应该被评定为“高”的情况下，这种评价法会引起雇员的不良感受（见表10—4）。

表 10—4 各种绩效评价工具的主要优点和缺点

	优点	缺点
图尺度评价法	使用起来较为简便;能为每一位雇员提供一种定量化的绩效评价结果	绩效评价标准可能不够清楚;晕轮效应、居中趋势、偏松倾向和评价者偏见等问题都有可能发生
交替排列法	便于使用(但可能不如图尺度评价法简单),能够避免居中趋势以及图法所存在的其他一些问题	可能会引起雇员的不同意见,而且当所有雇员的绩效事实上都较为优异的时候,会造成不公平
强制分布法	在每一绩效等级中都会有预定数量的人数	评价结果取决于最初确定的分布比例
关键事件法	有助于确认雇员的何种绩效为"正确";何种绩效为"错误"。确保主管人员是对雇员的当前绩效进行评价	难于对雇员之间的相对绩效进行评价或排列
行为锚定评价法	能够为评价者提供一种"行为锚"。评价结果非常精确	设计较为困难
目标管理法	有利于评价者与被评价者对工作绩效目标的认同	耗费时间

第三，对主管人员进行如何避免晕轮效应、偏松/偏紧倾向以及居中趋势等问题的培训，会有助于减少上述问题的出现。[20]在一项典型的此类主管人员培训中，主讲人先为评价者们放映一部关于雇员实际工作情况的录像带，然后要求他们对这些雇员的工作绩效做出评价。接着，主讲人将不同评价者的评价结果放到粘贴板上，并且将在工作绩效评价中所可能出现的问题（例如晕轮效应和偏松倾向等）逐一进行讲解。例如，如果受训者对雇员的所有评价要素（如工作质量、工作数量等等）都做出了同样水平的评价，主讲人可能会指出，评价人犯了晕轮效应的错误。最后，主讲人将会给出正确的评价结果并对评价者们在评价过程中所出现的各种错误一一加以分析。[21]一项研究表明，用计算机辅助进行的工作绩效评价培训，有助于提高管理人员与下属雇员就绩效评价展开讨论的能力。[22]

评价者培训并非是减少各种绩效评价错误和改善绩效评价结果的一种灵丹妙药。从实用的角度来说，另外一些因素可能比培训对绩效评价结果所产生的影响更大，这些因素包括绩效评价结果在多大程度上与工资联系在一起、工会压力的大小、雇员流动率的高低、时间约束的强弱，以及对绩效评价的公正性要求高低等等。这就意味着，绩效评价精确度的改善不仅仅取决于加强对评价者的培训力度，而且还需要努力减少像工会压力和时间约束这样一些外部因素对工作绩效评价所带来的限制。[23]

□ 公平就业与工作绩效评价

美国《劳工法》的第七部分对各种与工作绩效评价有着重要关系的问题(比如晋升、解雇和工资的确定)做出了一些相关规定。[24]正如在表 10—5 中所显示的那样,法院经常因雇主的绩效评价制度缺乏充分的依据而判定其犯有歧视行为。[25]

表 10－5　　　　　　工作绩效评价：法院判决案例总结和主要裁决意见

案　　件	年份	审理法院	胜方	主要裁决
格理斯诉杜克电力公司	1971	高等法院	雇员	违反了公平就业机会法。要做出对雇员不利的决定时，必须能够证明工作绩效评价的内容与工作相关。雇主故意对雇员进行歧视
马库兹诉福特汽车公司奥玛哈区销售办公室及福特汽车事业部	1971	上诉法院，第8巡回法院	雇员	必须提供书面工作绩效评价证明。使用非法的工作绩效评价体系是违犯第五条规定的
若伍诉通用汽车公司	1972	上诉法院，第5巡回法院	雇员	缺乏必要的工作绩效评价培训。缺乏明确的工作绩效评价标准。没有与雇员就工作绩效评价标准进行沟通
布雷托诉兹亚公司	1973	上诉法院，第10巡回法院	雇员	工作绩效评价是"雇佣测试"。做出对雇员不利的决定时，必须能够证明工作绩效评价体系的有效性。主观的绩效评价标准必须辅之以客观的绩效评价标准。要求对工作绩效评价的管理和计分都必须标准化
威德诉密西西比合作推广服务公司	1974	地区法院	雇员	要求进行工作分析。不能就雇员的个性特征来进行工作绩效评价
埃尔波玛尔纸业公司诉默迪	1975	高等法院	雇员	作为工作绩效评价标准的东西必须是与工作相关的。违反了公平就业机会法关于绩效标准建立的规定
帕特森诉美国烟草公司	1978	上诉法院，第4巡回法院	雇员	必须进行工作分析。要求必须有客观的工作绩效评价标准
拉密兹诉霍菲兹公司	1980	上诉法院，第5巡回法院	雇主	能够提供客观的工作绩效标准。雇主过去的记录是十分重要的
钱伯伦诉比塞尔有限公司	1982	地区法院	雇员	在工作绩效评价中没有能够对绩效的下降提出警告
卡蓬特诉斯蒂芬·F·奥斯汀州立大学	1983	上诉法院，第5巡回法院	雇员	必须进行适应当前需要的工作分析。必须能够证明工作绩效评价标准与工作是相关的。要求进行绩效评价主持人员培训
格兰特诉太平洋电话公司	1984	华盛顿特区地区法院	雇主	原告的工作记录不仅被直接上级人事主管人员看过，而且还曾经不断地得到警告：如果他的工作再不加以改进，他就会被解雇
诺德诉美国钢铁公司	1985	第11巡回法院	雇员	原告成功地证明在要求得到晋升之前，她已经有了良好的工作绩效评价记录。在要求得到晋升之后，她的工作绩效变成相反的了，并且因此而遭到解雇
约翰·温斯诺诉联邦能源管理委员会	1987	地区法院	雇员	雇主缺乏书面文件证据，这削弱了雇主的可信度
罗梅诉壳牌石油公司	1991	纽约高等法院	雇员	雇主放进工作绩效评价系统中的内容增加了雇主受到起诉的可能性

表 10—5 中有一个关于解雇问题的案例。在这里，法院认定企业方违反了《劳工法》第七部分关于歧视的规定，因为企业根据不公正的绩效评价结果，解雇了几位西班牙裔的雇员。[26]法院认为，其行为之所以不合法是因为：

1. 这种绩效评价只是以主管人员的主观观察为依据的。

2. 所做的绩效评价以及分数的确定都缺乏标准化的依据。

3. 三位主管人员中有两位与被评价的雇员都没有进行过日常的接触。

这一案件的一个很重要方面是，法院实际上把绩效评价当成一种雇用时所做的甄选测试了。换言之，法院认为企业所采用的绩效评价程序必须符合公平就业机会法对企业的雇员甄选程序所做的那些规定，而在这一案例中，企业并未遵守这一规定。尽管绩效评价是以评价者“最好的判断和意见”为基础的，但它不是以任何得到有效记录支持的客观标准为依据的。

基于这一点，一些专家认为，工作绩效评价的设计过程应当遵照严格的测试设计程序来进行，但是今天，越来越多的人认为法律实际上并未提出这种要求。[27]比如，两位作者曾总结性地谈到，如果坚持这样一种要求，就有可能会使“绩效评价受到毁灭性打击，因为这种要求将会使绩效评价无法自我辩护”。[28]

下面是设计有利于进行自我辩护的工作绩效评价程序的一系列步骤。[29]

1. 进行工作分析，以确定哪些绩效要素是成功地完成工作所必须的，用图形表示即为：

工作分析 ——→ 绩效标准 ——→ 绩效评价

2. 将这些绩效要素合成为评价工具。（需要指出的是，虽然专业文献总是推崇与特定的工作行为联系在一起的那些绩效评价工具，如目标管理法等，但法院通常却更容易接受较为简单的工作绩效评价方法，如图尺度评价法。）

3. 确保向所有的评价者和被评价者都提供没有法律漏洞的工作绩效标准。

4. 使用明确地加以界定了的工作绩效要素（如数量、质量等）。而不要使用没有经过界定、含糊不清，因而不便于衡量的工作绩效要素（如“一般绩效水平”等）。

5. 在使用图尺度评价法时，避免使用抽象的要素名称（比如“忠诚性”、“诚实性”等），除非它们能够用可观察的行为来证实。

6. 使用较为客观的主管人员来进行工作绩效评价（比如通过试验来进行选择）是使评价过程合法化的一个重要组成部分。

7. 训练主管人员正确地使用工作绩效评价工具。其中包括指导他们在做出判断时如何适用绩效评价标准（如“优异”等等）。在表 10—5 中，雇主被判断为败诉的 10 件案子中，有 6 件是由于原告提出了证据，证明雇主适用于少数民族雇员和多数民族雇员的绩效标准并不一致。[30]

8. 使评价人与被评价雇员能够有频繁的日常接触。

9. 一旦有可能，尽量使用一个以上的评价者各自独立完成同样的工作绩效评价。这种做法能够帮助雇主“摆脱”评价者个人的失误和偏见给绩效评价工作带来的种种不利。

10. 建立正式的申诉渠道和上级人事部门对绩效评价结果审查的制度。

11.（如果发生了解雇事件）制作与被解雇雇员有关的书面工作绩效评价，以对解雇的原因做出解释。

12. 在适当的时候，对工作绩效较差的雇员提供正确的指导。法院对企业的此类行为是比较有好感的。

□ 应当由谁来进行工作绩效评价

那么应当由谁来对一名雇员的工作绩效进行实际的评价呢？以下是在解决这一问题时所应注意的几个要点。

由直接主管人员进行评价

由主管人员对雇员的工作绩效进行评价是大多数工作绩效评价制度的核心所在。这是因为，从一位主管人员那里获得对其下属雇员的工作绩效评价相对来说较为容易，并且主管人员对评价的内容通常也较为熟悉。总之，主管人员在观察和评价其下属人员的工作绩效方面应当说占据着最为有利的位置，而事实也恰恰如此。

由雇员的同事来进行评价

一位雇员的同事对他或她的评价可以有效地预测出此人将来能否在管理方面获得成功。比如，从一项关于部队军官的研究中我们可以看出，同事之间的相互评价在预测谁能够得到提升，谁得不到提升方面是非常准确的。[31]另外一项涉及200位工业管理人员的研究也证实，同事的相互评价在预测谁能得到提升方面也具有类似的功能。[32]不过，在同事评价中可能会存在一个"相互标榜"的问题，即所有的同事都串通起来，相互将对方的工作绩效评价为较高的等级。

由于越来越多的企业都开始使用自我管理小组的管理形式，因此，同事或团队成员评价变得越来越普遍了。比如，在数码设备公司（Digital Equipment Corporation），一位需要接受工作绩效评价的雇员每年首先自己选择一位工作绩效评价"主席"，然后再由此人挑选一位主管人员和其他三位同事来对这位雇员的工作绩效加以评价。[33]

由工作绩效评价委员会来进行评价

许多雇主用工作绩效评价委员会来对雇员的工作绩效进行评价。这些委员会通常是由雇员的直接主管人员和3位～4位其他方面的主管人员来共同组成的。

运用多个评价者来进行工作绩效评价有许多优点。尽管不同的评价人可能会因为各种偏差而得出不确切的结论，但多人评价所得出的综合性结果却很可能会比单个人评价所得出的结论更可信、更公正和更有效。[34]几位评价人的共同结论显然有助于消除我们在前面所提到过的单个人评价时容易导致的个人偏好问题以及晕轮效应问题。此外，当评价者们在评价等级上出现分歧的时候，这种分歧常常是因为不同层次上的评价者是从不同的侧面来对雇员的工作绩效

进行评价的结果，而工作绩效评价恰恰需要反映出这些差别来。[35]当然，即使是不采用工作绩效评价委员会的做法，也应当由评价者的直接上级来对评价的结果进行审查。在一项以 18 个公司为对象的调查中，16 个公司都采用了这种规范的做法。[36]

自我评价

有些企业在进行工作绩效评价时，还采用雇员自我评价法（当然通常是与主管人员评价结合起来使用的）。然而，这种评价法所存在的问题是，大多数研究都表明，雇员们对他们自己的工作绩效所做出的评价，一般总是比他们的主管人员或同事对他们所得出的绩效等级要高。[37]比如，一项研究显示，当雇员被要求对自己的工作绩效进行判断时，所有各种类型雇员中有 40%的人将他们自己放到绩效最好的 10%（“最好者之一”）之中；剩下的人要么是将自己放入前 25%（“大大超出一般水平”）之列；要么是将自己放入前 50%（“超出一般水平”）之列。通常情况下，只有不到 1%或 2%的人将自己列入低绩效等级范围之中，而那些总是将自己列入高绩效等级的雇员，在很多时候则往往是低于一般绩效水平的。

因此，对自我工作绩效评价法应当慎重地加以使用。要求雇员进行自我评价的主管人员应当知道，分别由他们进行工作绩效评价和由雇员自己进行工作绩效评价的做法有可能会导致矛盾的出现，甚至使劳资立场对立。[38]此外，即使企业没有正式要求雇员进行自我绩效评价，在工作绩效评价面谈的过程中，他们也同样会带着自己的自我评价参与到这一过程中来，而他们自己心目中的自我评价往往也同样比主管人员所给予他们的评价等级要高。

下级评价

今天，越来越多的企业让下属人员以不署名的方式参与到企业对他们的主管人员所进行的工作绩效评价过程之中，这种过程通常被称为自下而上的反馈。[39]当这种评价方法在使用的时候，这一评价过程可以使企业的高层管理者对企业的管理风格进行诊断，认识到企业中所存在的潜在人事问题，在必要的时候，甚至包括对某些管理人员采取强制行动。当然，如果评价的目的主要是为了进行管理人员技能开发而不是为了进行实际的工作绩效评价时，这种下属评价的做法可能更为有用。[40]

联邦捷运公司的下属评价制度就是一个典型的下级评价项目，此项目的名称为调查反馈行动（SFA）。调查反馈行动包括三个步骤：首先，调查本身实际上是一个工作绩效评价的标准。在每年年初，公司给每一位雇员发放一份匿名的表格。这份表格中所设计的项目，都是用来搜集那些隐藏在雇员工作环境中的关于他们的主管人员的有用信息的。此类项目如：可以告诉我的管理人员我是怎么想的；我的管理者告诉我他（或她）希望我做什么；我的管理者关注我的想法；我的管理者总是及时向我通告情况；上层管理者倾听我这一层次雇员的意见；联邦捷运为我们的客户提供了良好的服务；在我的工作环境中，我们采取安全的工作方式；对我这种工作的报酬是公平的，等等。从某一工作群体中搜集上来的这些信息经过汇集之后交给管理人员。为确保雇员的姓名受到保密，较小一些的工作单位一般不单独得出一个结论，而是将他们的评价结果

与类似的其他小工作群体的评价结果汇合起来，直到工作群体的人数达到20或25个人时，才得出一个总的评价结果来。

第二个阶段是管理人员和其下属工作群体之间的反馈过程。这一阶段的目标是确认雇员关注哪些事项以及存在哪些特定问题，并在清查造成这些问题的原因基础上，制定出解决这些问题的行动计划。为达到这一目的，就应当训练管理人员来提一些试探性的问题。比如，假如调查发现，管理人员在“我感到可以自由地向我的管理人员谈出我的想法”这一项目上所得的分数较低，那么，就应当训练管理人员向其下属的雇员群体提出这样一种问题：“是什么东西困扰着你，使你不能畅所欲言？”（是时间，还是某些行为）以及“我做的哪些事情使你感到我对你的想法不感兴趣？”

反馈会谈很自然地会导致第三个也是最后一道程序的实施，即制定行动计划。这一计划本身是一长串行动项目名单，当管理人员采取了这些行动项目之后，将有助于提高他们对雇员所关心的问题重视程度以及管理实践的改善。因此，对于管理人员来说，他们最终将得到一份分为四栏的行动计划工作单：(1) 什么是雇员所关注的问题？(2) 你对这些问题是如何进行分析的？(3) 这些问题产生的原因是什么？(4) 应当采取何种措施来解决这些问题？

工作绩效评价面谈

□ 面谈的主要类型

工作绩效评价面谈主要有三种类型，每一种类型的面谈都自有其特殊的目的。下面是对这三种类型面谈的一个总结。[41]

工作绩效评价面谈的类型	工作绩效评价面谈的目标
(1) 令人满意：可以提升	(1) 制定开发计划
(2) 令人满意：不能提升	(2) 维持现有绩效
(3) 不令人满意：可以改善	(3) 绩效改善计划
不令人满意：无法改善	解雇或放任自流（不需再面谈）

在上述的最后一种情况下（不令人满意：无法改善），通常就不需要与被评价人再进行面谈了，这是因为这种人的工作绩效已经无法再得到改善了。

令人满意：可以提升

在这种面谈中，被评价人的工作绩效是令人满意的，并且即将被提升。这是三种面谈中最容易的一种。面谈者的主要目标是与被面谈者讨论其职业发展规划，以及为此人进入新的工作岗位制定教育和职业发展方面的行动计划。

令人满意：不能提升

这种面谈的对象是那些虽然工作绩效尚令人满意，但却暂时不能得到提升

的雇员。雇员暂时不能得到晋升的理由可能是他或她已经达到了自己的能力限度，也可能是因为企业中暂时没有较高一级的职位空缺。还有一些雇员则是对目前的职位比较满意，因而不再希望得到晋升。[42]在这种情况下，你进行面谈的目的就不再是对此类人员的工作绩效加以改进或进行下一步的开发，而是设法使其维持现有的工作绩效水平。

但要做到这一点却并非易事。你必须能够找到对这些雇员来说较为重要的一些东西，以此来激励他们努力维持现有的令人满意的工作绩效水平。这些激励措施可能包括这样一些内容：较长一点的休假时间、一笔小小的奖金、处理更大工作范围内事务的权力，以及某些适当的强化措施，如不时地称赞一句："干得好！"

不令人满意：可以改善

当雇员的工作绩效不令人满意，但有改善的可能时，工作绩效评价面谈的目的就是制定一个行动计划（正如后面所说的）来改善当前的这种无法令人满意的工作绩效。

□ 如何准备工作绩效评价面谈

在准备工作绩效评价面谈时，需要做三件事情：[43]首先，要对工作绩效评价的资料进行整理和分析。对即将接受面谈的雇员所从事工作的工作描述进行研究，将雇员的实际工作绩效与绩效标准加以对比，并对雇员原来的工作绩效评价档案进行审查。其次，给雇员以较充分的准备时间。应至少提前一周通知雇员，使其有时间对自己的工作进行审查；阅读他们自己的工作描述；分析自己工作中所存在的问题；搜集需要提出的问题和意见。最后一件事是面谈时间和地点的选择。应当找一个对双方来说都比较方便的时间来进行面谈，以便为整个面谈过程留出一段较为充足的时间。通常情况下，与像办公室工人和维护工人这样低层次的雇员所进行的面谈不应该超过一个小时，而与管理人员所进行的面谈则常常要花费 2 个小时～3 个小时的时间。不仅如此，面谈地点应当具有一定的相对安静性，以免面谈被电话或来访者所打扰。

□ 如何进行工作绩效评价面谈

在进行工作绩效评价面谈时，应当牢记以下四个要点。[44]

1. **谈话要直接而具体**。交谈要根据客观的、能够反映雇员工作情况的资料来进行。这些资料包括以下几个方面的内容：缺勤、迟到、质量记录、检查报告、残次品或废品率、订货处理、生产率记录、使用或消耗的原料、任务或计划的按时完成情况、成本控制和减少程度、差错率、实际成本与预算成本的对比、顾客投诉、产品退回、订货处理时间、库存水平及其精确度、事故报告等等。

2. **不要直接指责雇员**。例如，不要对雇员说，"你递交报告的速度太慢了。"相反，你应当试图将雇员的实际工作绩效与绩效标准进行对比（如"这些报告通常应当在 10 天内递交上来"）。类似地，也不要将雇员个人的工作绩

效与他人的工作绩效进行对比（如“他比你递交报告的速度要快多了”）。

3. 鼓励雇员多说话。应当注意停下来听雇员正在说什么；多提一些开放型的问题，比如，“你认为应当采取何种行动才能改善当前的这种状况呢？”还可以使用一些带有命令性质的话，如“请继续说下去”或“请再多告诉我一些事情”等等；最后，还可以将雇员所表述的最后一点作为一个问题提出来，比如，“你认为自己无法完成这项工作，是吗？”

4. 不要绕弯子。尽管不能直接针对雇员个人，但必须要确保雇员明白他或她到底做对了什么，又做错了什么。因此，以下做法可能是非常有意义的：给他们举出一些特定的例子；在他们了解如何对工作加以改善以及何时加以改善之前，确信他们对问题已经搞明白，并且你们之间确实已经达成了共识，然后再制定出一个类似表 10—6 的这种行动方案来。

表 10—6

行动方案

日期：5 月 18 日

行动执行人：约翰，工厂助理管理员

问题：零件库存过多

目标：在 6 月份将零件库存降低 10%

行动步骤	行动时间	预计结果
弄清平均每月的零件库存量	6 月 2 日	确定工作绩效改善的基础，并以此作为对工作进步情况进行衡量的标准
检查订货数量和零件的实际使用量	6 月 15 日	清查过多的库存项目
将多余的零件运到地区仓库中去，并且将过失的零件报废	6 月 20 日	清理库存空间
为所有零件确定新的订货数量	6 月 25 日	避免将来仍然出现过多存放的问题
清查记录以明确现有零件库存量	7 月 1 日	看一看与目标的接近程度

如何对待具有防御心理的下属

在我们的生活中，防御是一个非常重要的、同时也较为常见的现象。当一位雇员被指责为工作绩效不佳时，他或她的第一个反应很可能是矢口否认。一旦否认自己有过错，他或她就不会去反省自己是否称职。恼怒和攻击是受到批评时的另外一种反应。应当看到，这种做法有助于他们释放情绪，并使得他们能够推迟直接面对问题的时间，但是可以相信，他们最终还是能够正确看待这些问题。此外，还有一些人在受到批评时，往往会退缩到一个保护壳之中去。

无论是在何种情况下，理解并解除这些防御心理是一种很重要的面谈技巧。关于这一点，心理学家摩特默·弗因伯格（Mortimer Feinberg）提出了以下几点建议：

1. 认识到防御心理是一种很正常的心理。

2. 不要攻击一个人的防御心理。不要试图用“向某人讲解他自己”的方式来对面谈对象说话，比如，不应当说这种话，“你知道自己使用这种借口的

真正原因是你不能忍受任何责难"；相反，你应当尝试将谈话集中于雇员的行为本身（如"销售额正在下降"），而不是将话题集中在人身上（如"你的销售工作十分不利"）。

3. 推迟行动。有时，最好的行动其实就是什么也不做。人们面对突然的威胁时一种本能反应通常就是将他们隐藏到自己的"面具"后面。然而，只要有充足的时间，他们最终必然会采取理智的行动。

4. 认识到你自己的局限性。不要期望能够解决自己所遇到的所有问题，尤其是与人有关的问题。更为重要的是，请记住，主管人员千万不要去充当心理学家。让你的下属意识到问题的存在是一回事，而解决深层次的心理问题则完全是另外一回事。

如何批评下属

当你需要对下属提出批评时，要注意批评的方式应当能够使下属维护他们自己的尊严和价值观。尤其应当提起注意的是，批评应当在私下的场合进行，而且应当具有建设性。可以向下属提出一些关键性的事情，并向他们提供一些关于如何做的建议以及为什么要这样做的理由。还应当注意避免完全根据日常所反馈的内容来进行每年一次的"关键性面谈"，因为这样会导致在正式面谈时没有什么新鲜的东西可说。还有，永远不要说一个人"总是"错的（因为不会有人永远都是对的或永远都是错的）。最后，从你这方面来说，批评应当尽量客观，并应当注意不要掺杂进任何个人的偏见。

如何确保面谈会促进工作绩效的改善

为了确保面谈对工作绩效的改善发生作用，你应当将所有与工作有关的问题都加以解决，然后制定工作绩效改善目标以及目标达成的时间表。一项研究发现，雇员是否对工作绩效评价面谈表示满意，在很大程度上有赖于以下三个方面的情况：（1）在面谈过程中不会感到威胁；（2）有机会表达自己的意见和感受，并对面谈的过程有所影响；（3）有一位乐于助人和富有建设性的上级主管者来主持面谈。[45]

然而，你的目标并非仅仅在于让下属对工作绩效面谈感到满意。你的主要目标是使他们改进将来的工作绩效。从这方面来说，研究者们发现，下述做法通常是导致工作绩效改善的诀窍所在：与被评价者一起解决所有与工作有关的问题，与他们一起确定可以衡量的绩效目标以及达到这些目标的时间表（或行动计划）。

如何撰写正式的书面警告

有时候，你的下属雇员的工作绩效实在是太差了，因而你不得不写一些书面的警告。这种书面警告的用意在于以下两个方面：（1）对这种雇员的不良习惯产生震动性影响；（2）有助于向你的上司以及（在必要的时候）向法院解释你所做出的某些决定。因此，书面警告应当明确指出你是根据何种标准来对雇员的工作绩效进行判断的，并且表明雇员是清楚地知道这些标准的，还要指明雇员未达到哪些标准的规定，以及说明你已经给下属雇员以改正他或她行为的机会。

现实中的工作绩效评价

现实中的雇主是如何进行工作绩效评价的呢？他们通常使用什么工具呢？一项针对当前的工作绩效评价实践所做的调查揭示出以下几点事实。[46]

1. 几乎所有的公司都回答说，他们有正式的工作绩效评价制度。其中大约有94%的小公司（雇员人数不足500人）说他们有正式的工作绩效评价规定。而大公司中则有97%说他们有正式的工作绩效评价制度。

2. 等级评价法是运用最为广泛的工作绩效评价技术。小公司中有62%说他们使用了等级评价法；20%说他们使用了描述评价法；19%说他们使用了目标管理评价法。在大企业中，有51%说他们使用了等级评价法；23%以上说他们使用了描述评价法；大约17%说他们使用了目标管理法。

3. 那些使用等级评价法作为主要工作绩效评价工具的企业，往往还要求评价者对雇员的评价等级做出描述性说明并列举雇员的优点和不足，最后还要制定出相应的开发计划。[47]那些使用描述法作为主要评价工具的企业通常还要求对绩效评价等级做一个总体性的量化评定，以便于在做出工资晋级决策时能够对雇员的工作绩效进行对比。

4. 92%的工作绩效评价是由雇员的直接主管人员来进行的。在74%的此类企业中，工作绩效评价的结果要受到评价者的直接主管者的审查。

5. 只有7%的企业在工作绩效评价的某一阶段上使用自我评价法。

6. 几乎所有（99%）的雇员都要被通知其工作绩效评价结果。此外，还有77%的雇员有机会以书面的形式对他们的工作绩效评价结果做出反应。

7. 在69%的企业中，工作绩效评价每年进行一次。

8. 工作绩效评价指导是十分重要的：82%的雇主为评价者提供书面的指导；60%的企业对评价者提供专门的培训。

本章回顾

□ 小结

1. 工作绩效评价对于改善雇员的工作积极性起着十分重要的作用。工作中的人希望并需要得到关于他们干得怎么样的反馈，而工作绩效评价正好为你提供了一个向下属进行反馈的机会。如果工作绩效未能达到标准要求，那么工作绩效评价过程还为你提供了一个很好的机会来审查下属雇员的工作进展情况，并帮助你制定出使雇员可以遵照执行的绩效改善计划来。

2. 在进行工作绩效评价之前，你应当首先弄清楚你希望雇员达到什么样的工作绩效，以便于下属雇员清楚地知道他或她应当达到何种工作努力程度。

换言之，在进行工作绩效评价之前，最好是先问问你自己："我到底希望这个人做什么？"

3. 我们描述了几种主要的工作绩效评价工具，包括图尺度评价法、交替排序法、强制分布法、行为锚定法、目标管理法以及关键事件法等等。

4. 每一种工作绩效评价方法都有其优缺点。在工作绩效评价过程中应当注意避免的问题包括：评价标准不明确、晕轮效应、居中趋势、评价标准掌握偏紧或偏松问题，以及评价者的个人偏见。

5. 大多数下属雇员可能都希望上级评价者能够向他们说明，为什么将自己的工作绩效评价为好或不好，因此，搜集整理一些关键事件可能是比较有用的。从这方面来说，坚持将下属雇员平时在工作中所表现出来的不同寻常行为（既包括特别好的行为，也包括特别差的行为）记录下来就是一个非常好的做法。当你需要根据期望雇员履行的行为标准来对雇员的特优行为和特差行为进行确认时，这种做法会对你非常有帮助。即使是企业仅仅要求你将工作绩效评价结果总结到一个像图尺度评价法那样的表格中去的时候，保持一份关键事件记录对你来说也仍然是很有意义的，因为，它至少可以在你同下属雇员进行工作绩效评价面谈时，为你的评价结果提供可信的支持。

6. 工作绩效评价工作的一个非常重要的要求是要使雇员认为工作绩效评价是公正的。而为了做到这一点，你可以做四件事情：(1) 经常对他或她的工作绩效作出评价；(2) 确信你对此人的工作绩效非常熟悉；(3) 确信你与你的雇员对他或她的工作指责的看法是一致的；(4) 当你为雇员制定工作绩效改善计划时，应当注意吸收他们一同来参加。

7. 工作绩效评价面谈一共有三种形式，每一种面谈的目的都是不一样的。一种面谈的对象是工作绩效不令人满意但尚有改善可能的雇员，这种面谈的目的就是帮助他们制定改善工作绩效的计划或方案。第二种面谈的对象是那些工作绩效尚令人满意但还不太可能得到晋升的雇员。这时你进行面谈的目的就是对他们进行人力开发以求得绩效的进一步改善，但首先应保证他们目前尚令人满意的这种绩效水平得以维持。最后一种面谈是针对那些工作绩效令人满意而且可以得到晋升的雇员，这种面谈的主要目的是讨论他们的职业发展规划，并针对他们将要从事的新工作的要求来为他们制定教育和专业开发行动计划。

8. 在准备进行工作绩效评价面谈时，应当做以下三件事情：整理资料、让雇员做好准备以及选择适当的面谈时间和面谈地点。

9. 在实际进行工作绩效评价面谈时，需要记在脑子里的一些重要的事情是：在面谈之初就确定好谈话的基调；在面谈的过程中尽量使自己显得积极一些；注意对自己以及雇员的观点进行总结；最后制定出一个像在本章中所描述的那种行动方案。

10. 为了使你的下属雇员能够在行为方面发生一些实质性的改变，非常重要的一点就是要让他们在面谈过程中讲话。鼓励雇员讲话的一些诀窍包括：适当地保持沉默；提一些开放性的问题；根据雇员所存在的问题提问题；提出一些命令性的问题；运用选择性的问话以试探性地弄清楚他们隐藏在谈话背后的某些感受；将雇员谈到的最后一点作为一个问题提出来。另一方面，还要注意：不要一直喋喋不休地说话；不要使用限制性的问话；不要主观武断；不要

随便提建议；不要直呼其名地指责、嘲笑、讽刺谈话对象等等。

11. 如果面对的是具有防御心理的雇员，最好的做法是小心翼翼地推进谈话过程。尤其是应当认识到防御行为是一种正常的行为，因此，不要攻击一个人的防御心理，哪怕是推迟行动。此外，你还必须承认你个人的局限性，即承认自己不可能包办所有的问题。

12. 如果你希望通过工作绩效评价面谈来达到改进下属雇员未来工作绩效的目的，那么你需要做的最为重要的事情有以下几点：解决所有与工作有关的问题、确定改善工作绩效的目标并制定达到这一目标的时间表。

□ 关键词

graphic rating scale	图尺度评价法
alternation ranking method	交替排序法
paired comparison method	配对比较法
forced distribution method	强制分布法
critical incident method	关键事件法
Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)	行为锚定等级评价法
Management By Objectives (MBO)	目标管理法
unclear performance standards	绩效评价标准不清
halo effect	晕轮效应
central tendency	居中趋势
strictness/leniency	偏紧/偏松
bias	个人偏见
appraisal interviews	工作绩效评价面谈

□ 讨论题

1. 请讨论至少四种以上的工作绩效评价工具的优缺点。
2. 请为以下几种工作建立图尺度评价表：秘书、工程师、助理目录操作员。
3. 请对表 10—1 中的等级尺度进行评价并提出改进的办法。
4. 请说明你将如何运用交替排序法、配对比较法以及强制分布法来进行工作绩效评价。
5. 请在一周的时间内，为某一位老师编制一份反映其工作绩效的关键事件。
6. 请用你自己的话说明你将如何建立一个行为锚定等级评价尺度。
7. 请解释在工作绩效评价过程中所应当避免的问题。
8. 请讨论用不同的潜在评价者对一个人的工作绩效进行评价的优缺点。
9. 请解释四种工作绩效评价面谈的不同目的，以及不同的面谈类型如何影响你对面谈过程的控制。
10. 请说明如何控制工作绩效评价面谈过程。

11. 请回答下列问题："在工作绩效评价面谈过程中，你如何使接受面谈者开口说话？"

计算机在工作绩效评价中的应用

工作绩效分析

对从事面试工作的人力资源管理者的工作绩效进行评价的一个重要标准是：他们所录用的雇员为公司工作的时间是长还是短。而这种对雇员在公司中停留时间的衡量是可以量化的，因而适合用计算机来进行管理。专业的人事管理者或人力资源管理者往往都是从面试工作开始自己的职业生涯的。然而，在很多时候，他们并未受过充分的面试技术培训。此外，有效的工作绩效评价系统目的之一还在于，指出某一位雇员需要在哪些领域得到进一步的培训。

比如，如果公司通过研究发现，雇员在被雇用的前6个月中的流动率很高，那么，这就意味着雇员与职位的搭配不当。这种情况的出现可能是由于工作分析做得不够充分（或者是工作分析的最终结果即工作描述编写得比较差）或工作说明书编写得不够准确，也可能是负责面试的人本身缺乏训练。这时需要做的第一件事情就是弄清楚每一位面试者和每一位主管人员所吸收或负责管理的雇员的留职率。(之所以需要对主管人员手下雇员的留职率也加以记载，是因为剔除人力资源管理者在雇佣过程中的作用之外，主管人员对雇员的留职率无疑也是有着极大的影响的。)

留职率可以用计算机来分别依据姓名、种族、性别、雇员所申请工作的职位代码、部门代码以及主管者代码等几个方面来进行统计（对那些对雇佣工作负有责任的主管人员，为他们每人都设定一个独一无二的代码或字母）。将这张空白表格程序与一张新近被雇佣的雇员名单表和一张离职雇员名单表联系起来，便可以正式地统计出公司的雇员留职率是多少。较大一些（将几次击键合并为每次只需敲击两下键盘的一组姓名地址）的空白表格程序，不仅能够将各种指标联系起来，还可以进行统计，并可以打印出报告来。

可以将在某一特殊时间段中某些雇用的主管人员姓名以一个独特的数码或2个～3个字母组成的缩略语填写到表格中去。每当一名新雇员被雇用，就应当有一栏的资料来描述主管人员的各种特征。通过对一个资料库的统计或提炼，你就能够了解在某一时间段上每一位主管人员所雇用的雇员人数。你也可以通过将公式经过适当变动来对数据的差别加以处理，然后统计那些被面谈人员输送了雇员的主管人员使用雇员的情况。在负责面谈的人员认为某一主管人员的行为对雇员的留职率产生了严重不良影响的情况下，这一计算机系统所能起到的作用尤其突出。这又是一个典型的"如果，那么……?"的问题，它使得管理人员可以看到：前提是如何影响最终结果的——这种结果或许就是管理人员的最终决定（即对主管人员的处理问题）。

尽管新雇员留职率并不能作为面谈者工作是否有效的惟一衡量指标，但它毕竟提供了一个客观的工作绩效衡量手段，在此基础上，才可以就与面谈者有关的一些未来目标或培训计划做出决策。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

工作绩效评价

在工作了几周以后，詹妮弗惊讶地发现，在其父独自经营卡特洗衣公司的这些年里，他竟然从来都没有对雇员的工作绩效进行过正式的评价。杰克却认为，他还有更为重要的事情都没有做完，比如，提高营业额、降低成本等等，因此根本没有时间去制定正式的工作绩效评价制度。此外，雇员的流动率也很高，许多雇员实际上坚持不到该做工作绩效评价的时候就已经不在洗衣公司了。不过，杰克还是有一些做法来弥补没有正式工作绩效评价体系的弊端。实际上，像熨烫工和洗衣工这些体力工人一般会不定期地从杰克那里得到一些积极的反馈，比如杰克会称赞他们工作干得好；当然，有时则会受到杰克的批评，这时往往是因为杰克发现其洗衣店里的某一部分发生了问题。与此同时，杰克从来不回避告诉其管理人员洗衣店里所存在的问题，以便他们明白洗衣店当前的处境。

尽管存在这些非正式的反馈系统，詹妮弗仍然认为应当建立更为正式的工作绩效评价制度。她相信，即使是对于计件工人来说，也存在一些像质量、数量、出勤率和工作完成准时率等此类应当定期予以评价的工作绩效标准。此外，她十分强烈地感觉到，管理人员手中应当有一份关于各种事情的工作质量标准，比如商店的整洁性、效率高低、安全性以及需要严守的预算等，这些标准将成为正式工作绩效评价的依据。

问题：

1. 詹妮弗认为应当为工人建立正式的工作绩效评价制度的建议是正确的吗？为管理人员建立正式工作绩效评价制度的建议也是正确的吗？为什么？
2. 请为洗衣店中的管理人员和工人分别制定一种工作绩效评价方法。

小案例

斯威特沃特大学秘书人员的工作绩效评价

罗伯·温彻斯特（Rob Winschester）新近被任命为斯威特沃特州立大学（Sweetwater State University）的行政事务副校长，上任伊始他就面临着严峻的问题。三周前，即9月份他刚刚上任的时候，斯威特沃特大学的校长（也就是他的老板）就告诉他，他首先要做的事情之一，就是改进用来对斯威特沃特大学的秘书和勤杂人员进行工作绩效评价的系统。很显然，斯威特沃特大学过去的工作绩效评价系统存在的主要问题是，它将工作绩效评价结果与

年底的工资晋级直接联系在一起。但是大多数管理人员在对秘书人员和勤杂人员的工作绩效进行评价时，却往往不是很注意保持评价的精确性。这主要与原有的评价工具有关，因为原来用来对秘书人员和勤杂人员的工作绩效进行评价时所使用的是图尺度评价法。事实上，经常发生的是这样一种现象：每一位管理人员都简单地将其下属秘书人员或勤杂人员的工作绩效评价为“优秀”。而这样做的结果显然会使学校所有的辅助雇员每年都得到最高等级的工资晋级。

但是目前学校的预算已经不具备在下一年度再为每一位事务工作人员都提升一级最高工资的能力了。此外，斯威特沃特大学的校长也认为，不对每一位秘书人员和勤杂人员提供有效的工作绩效反馈这种惯例并不是一种正常的情况，因此，他希望这位新的副校长能够对原有的工作绩效评价系统进行重新审查。10月份，副校长向每一位行政管理人员下发了一份备忘录，这份备忘录告诉大家，任何一位行政管理人员下属的秘书人员及勤杂人员中，将只能有一半的人能够被评定为“优秀”。这一举动实际上是强制要求每一位主管人员都对其下属秘书人员的工作质量进行等级排序。因此，副校长的备忘录立即得到了来自管理人员和秘书及勤杂人员的广泛抵制——管理人员害怕他们的秘书和勤杂人员会到私营企业中去找更赚钱的工作；秘书人员认为新的工作绩效评价系统是不公正的，它剥夺了每一位秘书都能获得最高工资晋级的机会。许多秘书人员甚至开始在校长在学校中的住宅外面举行静坐示威。示威的发生、不满的行政管理人员的刻薄言论以及正在蔓延的要“缩减”秘书人员（斯威特沃特大学共有250名秘书）的谣言，使得温彻斯特开始疑惑自己要求管理人员强制进行工作绩效排序的做法是否妥当。不过，他知道，本校工商管理学院中有几位工作绩效评价方面的专家，因此，他决定约见这几位专家来讨论一下这一问题。

第二天早上他见到了这些人。他首先说明了他所发现的问题：现有的工作绩效评价系统早在10年前，即斯威特沃特大学刚刚成立时就已经建立起来了，而当时的这种工作绩效评价表格是由秘书委员会设计制定的。在这一工作绩效评价系统之下，行政管理人员只需要在一张类似于表10—3的那种表格中填写一些内容就可以了。这种每年（3月份）一次的工作绩效评价制度几乎是在一开始就立即陷入了困境。这是因为，从一开始起，管理人员对工作绩效标准的解释就大相径庭，同时他们在填写表格以及对手下雇员进行监督时的负责程度也相差很大。问题还不仅仅如此，这种工作绩效评价办法的弊端在第一年年末就已经变得显而易见，因为人人都看到了，每一位秘书的工资提升实际上是直接与3月份的工作绩效评价联系在一起的。比如，那些被评为“优秀”的秘书得到最高的工资晋级，那些被评为“良好”的秘书得到较小的工资晋级，而那些没有得到上述两种评价的秘书则只能得到标准的补偿生活成本的工资增加。由于大学尤其是斯威特沃特大学支付给秘书人员的工资比私营产业部门的通行工资要低，因此，在第一年中，有些秘书人员一怒之下离职而去。从那时起，许多行政管理人员为了降低他们所属雇员的流动率，就开始将下属雇员的工作绩效一律定为“优秀”，因为这样可以确保他们得到最高一级的工资晋级。在这样做的过程中，他们也就避免了因为将下属雇员的工作绩效划分得差别过大而导致下属产生不良感受。

几位专家中有两位答应考虑这一问题，并且在两周后回来向副校长提出了以下几点建议：(1) 用来对秘书人员的工作绩效进行评价的表格总的来说是不起什么作用的。比如，“优秀”和“工作质量”本身的含义就是不清楚的。结果就导致大多数管理人员对每一项评价指标的含义也同样是不清楚的。因此，他们建议用图10—2那样的表格来代替现有的表格。此外，他们还建议副校长撤消他的前一份备忘录，即不再强制性地要求行政管理人员武断地将他们下属秘书人员中的一半评价为“优秀”等级以下。这两位专家指出，这种做法实际上是不公正的，这是因为，很可能有某一位管理人员手下的秘书确实都是十分优秀的，或

者是出现下面这种虽然不是十分实际但可以想像的情况：某一位管理人员手下的所有秘书人员的工作绩效都比正常绩效标准低。这两位专家还说，要想使所有的管理人员都严肃认真地对待工作绩效评价，就必须停止将工作绩效评价结果与工资晋升直接联系在一起。换言之，他们建议说，每一位管理人员至少应当在每一年中针对其每一位下属秘书人员填写一份类似图 10—2 那样的表格，然后将这些表格作为面谈和反馈阶段的谈话基础。至于工资晋级，则不仅仅要以工作绩效评价为基础，还要考虑其他一些方面的因素，这样，管理人员在对秘书人员的工作绩效进行评价时，就不会再犹豫是否要诚实地对下属人员的实际工作绩效做出评价。

副校长对两位专家表示了感谢，然后回到自己的办公室中开始对这些建议进行进一步的推敲。他感觉到，他们的有些建议（比如用新的评价表格来取代老的评价表格）看来还是很实用的。但是他对于图尺度评价法的有效性仍然持怀疑态度，如果他仍然倾向于使用他原来所要求的那种强制排序法的话，这种工具的作用就尤其值得怀疑了。这两位专家的第二项建议，即停止将工作绩效评价结果与自动的工资晋升联系起来的做法听起来还是很不错的，然而这又带来一个非常现实的问题：如果工资晋升不建立在工作绩效评价基础之上，那么将它建立在什么基础之上呢？他开始怀疑两位专家的建议是不是仅仅从他们的象牙塔理论中得出的了。

问题：

1. 你认为两位专家的意见是否能够确保大多数行政管理人员都正确地填写工作绩效评价表格？为什么可以？或为什么不可以？你认为还应当采取其他一些补充措施吗？
2. 你认为副校长温御斯特放弃使用图尺度评价法，而代之以我们曾经讨论过的其他工作绩效评价工具，比如排序法，是否会更好一些呢？
3. 如果你是罗伯·温御斯特，那么你准备为秘书人员建立起一种什么样的工作绩效评价系统呢？谈一谈你的想法。

[本章注释]

[1] Kenneth Teel, "Performance Appraisal: Current Trends, Persistent Progress," *Personnel Journal* (April 1980), pp.296～301. See also Christina Banks and Kevin Murphy, "Toward Narrowing the Research-Practice Gap in Performance Appraisals," *Personnel Psychology*, Vol.38, No.2 (Summer 1985), pp.335～346. For a description of how to implement an improved performance appraisal system, see, for example, Ted Cocheu, "Performance Appraisal: A Case in Point," *Personnel Journal*, Vol.65, No.9 (September 1986), pp.48～53; William H. Wagel, "Performance Appraisal with a Difference," *Personnel*, Vol.64, No.2 (February 1987), pp.4～6; and Jeanette Cleveland et al., "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1 (February 1989), pp.130～135; Ian Carvton and Martyn Sloman, "Performance Appraisal in Practice," *Human Resource Management Journal*, Vol.2, No.3 (Spring 1992), pp.80～94.

[2] Teel, "Performance Appraisal," p.301.

[3] Ibid. See also Martin Friedman, "Ten Steps to Objective Appraisals," *Personnel Journal*, Vol.65, No.6 (June 1986) .

[4] For a recent discussion see Gary English, "Tuning Up for Performance Management," *Training and Devel-*

opment Journal (April 1991), pp.56～60.

[5] This is based on James Buford, Jr., Bettye Burkhalter, and Grover Jacobs, "Link Job Descriptions to Performance Appraisals," *Personnel Journal* (June 1988), pp.132～140.

[6] This is based on Commerce Clearing House, "Merck' s New Performance Appraisal/Merit Pay System Is Based on Bell-Shaped Distribution," *Ideas and Trends*, May 17, 1989, pp.88～90.

[7] Commerce Clearing House Editorial Staff, "Performance Appraisal: What Three Companies Are Doing," Chicago, 1985. See also Richard Girard, "Are Performance Appraisals Passe?" *Personnel Journal*, Vol.67, No.8 (August 1988), pp.89～90, which explains how companies can appraise performance using incidents instead of formal performance appraisals.

[8] See, for example, Timothy Keaveny and Anthony McGann, "A Comparison of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 (1975), pp.695～703. See also John Ivancevich, "A Longitudinal Study of Behavioral Expectation Scales: Attitudes and Performance," *Journal of Applied Psychology* (April 1980), pp.139～146.

[9] Based on Donald Schwab, Herbert Heneman Ⅲ, and Thomas DeCotiis, "Behaviorally Anchored Scales: A Review of the Literature," *Personnel Psychology*, Vol.28 (1975), pp.549～562. For a discussion, see also Uco Wiersma and Gary Latham, "The Practicality of Behavioral Observation Scales, Behavioral Expectations Scales, and Trait Scales," *Personnel Psychology*, Vol.30, No.3 (Autumn 1986), pp.619～628.

[10] Lawrence Fogli, Charles Hulin, and Milton Blood, "Development of First Level Behavioral Job Criteria," *Journal of Applied Psychology*, Vol.55 (1971), pp.3～8. See also Terry Dickenson and Peter Fellinger, "A Comparison of the Behaviorally Anchored Rating and Fixed Standard Scale Formats," *Journal of Applied Psychology* (April 1980), pp.147～154.

[11] Keaveny and McGann, "A Comparison of Behavioral Expectation Scales," pp.695～703; Schwab, Heneman, and DeCotiis, "Behaviorally Anchored Rating Scales"; and James Goodale and Ronald Burke, "Behaviorally Based Rating Scales Need Not Be Job Specific," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 (June 1975).

[12] Wayne Cascio and Enzo Valenzi, "Behaviorally Anchored Rating Scales: Effects of Education and Job Experience of Raters and Ratees," *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.3 (1977), pp.278～282. See also Gary P. Latham and Kenneth N. Wexley, "Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes," *Personnel Psychology*, Vol.30, No.2 (Summer 1997), pp.255～268; H.John Bernardin, Kenneth M. Alvares, and G.J.Cranny, "A Recomparison of Behavioral Expectation Scales to Summated Scales," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, No.5 (Octobar 1976), p.564; Frank E.Saal and Frank J. Landy, "The Mixed Standard Rating Scale: An Evaluation," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.18, No.1 (February 1977), pp.19～35; Frank J. Landy et al., "Behaviorally Anchored Scales for Rating The Performance of Police Officers," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, No.6 (December 1976), pp.750～758; and Kevin R.Murphy and Joseph Constans, "Behavioral Anchors as a source of Bias in Rating," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4 (November 1987), pp.573～577.

[13] See Martin Levy, "Almost-Perfect Performance Appraisals," *Personnel Journal*, Vol.68, No.4 (April 1989), pp.76～83, for a good example of how one company fine tuned its form for individual performance.

[14] Teel, "Performance Appraisal," pp.297～298.

[15] For a discussion of this see, for example, Wayne Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management* (Reston, VA: Reston, 1978), pp.337～341.

[16] B.Rosen and T.H.Gerdee, "The Nature of Job Related Age Stereotypes," *Journal of Applied Psychology*,

Vol.61 (1976), pp.180—183.

[17] William J.Bigoness, "Effect of Applicant's Sex, Race and Performance on Employer's Performance Ratings: Some Additional Findings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61 (February 1976) .See also Duane Thompson and Toni Thompson, "Task-Based Performance Appraisal for Blue Collar Jobs: Evaluation of Race and Sex Effects," *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.4 (1985), pp. 747~753.

[18] Gerald Ferris, Valerie Yates, David Gilmore, and Kendrith Rowland, "The Influence of Subordinate Age on Performance Ratings and Casual Attributions," *Personnel Psychology*, Vol.38, No.3 (Autumn 1985), pp.545~557.As another example, see Gregory Dobbins and Jeanne Russell, "The Biasing Effects of Subordinate Likeableness on Leader' s Responses to Poor Performers: A Laboratory and Field Study," *Personnel Psychology*, Vol.39, No.4 (Winter 1986), pp.759 ~ 778. See also Michael E.Benedict and Edward Levine, "Delay and Distortion: Passive Influences on Performance Appraisal Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.3 (August 1988), pp.507~514, and James Smither et al., "Effect of Prior Performance Information on Ratings of Present Performance: Contrast Versus Assimilation Revisited," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.3 (August 1988), pp.487~496.

[19] Kevin Murphy, William Balzer, Maura Lockhart, and Elaine Eisenman, "Effects of Previous Performance on Evaluations of Present Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, No.1 (1985), pp.72~84. See also Kevin Williams, Angelo DeNisi, Bruce Meglino, and Thomas Cafferty, "Initial Decisions and Subsequent Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2 (May 1986), pp.189~195.

[20] W.C.Borman, "Effects of Instruction to Avoid Halo Error in Reliability and Validity of Performance Evaluation Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.65 (1975), pp.556 ~ 560; Borman Points out that since no control group (a group of managers who did not undergo training) was available, it is possible that the observed effects were not due to the short five-minute training experience. G.P.Latham, K.N.Wexley, and E.D.Pursell, "Training Mangers to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 (1975), pp.550~555; John Ivancevich, "Longitudinal Study of the Effects of Rater Training on Psychometric Error in Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64 (1979), pp.502~508. For a related discussion, see, for example, Bryan Davis and Michael Mount, "Effectiveness of Performance Appraisal Training Using Computer Assistance Instruction and Behavior Modeling," *Personnel Psychology*, Vol.37 (Fall 1984), pp.439~452.

[21] Walter Borman, "Format and Training Effects on Rating Accuracy and Rater Errors," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64 (August 1979), pp.410~412, and Jerry Hedge and Michael Cavanagh, "Improving the Accuracy of Performance Evaluations: Comparison of Three Methods of Performance Appraiser Training," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.1 (February 1988), pp.68~73.

[22] Davis and Mount, "The Effectiveness of Performance Appraisal Training," *Personnel Psychology*, Vol.37, pp.439~452.

[23] Dennis Warnke and Robert Billings, "Comparison of Training Methods for Improving the Psychometric Quality of Experimental and Administrative Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64 (April 1979), pp.124~131.See also Timothy Athey and Robert McIntyre, "Effect of Rater Training on Rater Accuracy: Levels of Processing Theory and Social Facilitation Theory Perspectives," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.4 (November 1987), pp.567~572.

[24] This is based primarily on Gary Lubben, Duane Tompason, and Charles Klasson, "Performance Appraisal: The Legal Implications of Title Ⅶ," *Personnel* (May－June 1980), pp.11~21.

[25] Shelley Burchett and Kenneth DeMeuse, "Performance Appraisal and the Law," *Personnel*, Vol.62, No.7 (July 1985), pp.34~35.

[26] See also Ian Carlson and Martyn SLoman, "Performance Appraisal in Practice," *Human Resource Management*, Vol.2, No.3, Spring 1992, pp.80~94.

[27] See for example Caryn Beck-Dudley and Glenn McEvoy, "Performance Appraisals and Discrimination Suits: Do Courts Pay Attention To Validity?", *Employee Responsibilities and Rights*, Vol.4, No.2, June 1991, pp.149~163.

[28] Gerarld Barrett and Mary Kernan, "Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions Since *Brito* v. *Zia* with Implications for Personnel Practices," *Personnel Psychology*, Vol.40. No.3 (Autumn 1987), p.499.

[29] Wayne Cascio and H. John Bernardin, "Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions," *Personnel Psychology* (Summer 1981), pp.211~212, and Barrett and Kernan, "Performance Appraisal and Terminations," pp.489~504.

[30] Barrett and Kernan, "Performance Appraisal and Terminations," p.501.

[31] R.G. Downey, F.F. Medland, and L.G. Yates, "Evaluation of a Peer Rating System for Predicting Subsequent Promotion of Senior Military Officers," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61 (April 1976), and Glenn McEvoy and Paul Buller, "User Acceptance of Peer Appraisals in an Industrial Setting," Personnel Psychology, Vol.40, No.4 (Winter 1987), pp.785~798.

[32] Allan Kraut, "Prediction of Managerial Success by Peer and Training Staff Ratings," *Journal of Applied psychology*, Vol.60 (February 1975). See also Michael Mount, "Psychometric Properties of Subordinate Ratings of Managerial Performance," *Personnel Psychology*, Vol.37, No.4 (Winter 1984), pp.687~702.

[33] Carol Norman and Robert Zawacki, "Team Appraisals—Team Approach," *Personnel Journal* (September 1991), pp.101~103.

[34] Robert Libby and Robert Blashfield, "Performance of a Composite as a Function of the Number of Judges," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.21 (April 1978), pp.121~129; Walter Borman, "Exploring Upper Limits of Reliability and Validity in Job Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.63 (April 1978), pp.135-144; M.M. Harris and J. Schaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings," *Personnel Psychology*, Vol.41(1988), pp.43~62.

[35] Walter C. Borman, "The Rating of Individuals in Organizations: An Alternate Approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.12 (1974), pp.105~124.

[36] Teel, "Performance Appraisal," p.301.

[37] George Thornton Ⅲ, "Psychometric Properties of Self-appraisal of Job Performance," *Personnel Psychology*, Vol.33 (Summer 1980), p.265; Cathy Anderson, Jack Warner and Cassie Spencer, "Inflation Bias in Self-assessment Evaluations: Implications for Valid Employee Selection," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.4 (November 1984), pp.574~580. See also Shaul Fox and Yossi Dinur, "Validity of Self-assessment: A Field Evaluation," *Personnel Psychology*, Vol.41, No.3 (Augtumn 1988), pp.581~592; and John W. Lawrie, "Your Performance: Appraise It Yourself!" *Personnel*, Vol.66, No.1 (January 1989), pp.21~33, a good explanation of how self-appraisals can be used at work.

[38] Herbert Myer, "Self-appraisal of Joh Performance," *Personnel Psychology*, Vol.33 (Summer 1980), pp.291~293; Robert Holzbach, "Rater Bias in Performance Ratings: Superior, Self, and Peer Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, No.5 (October 1978), pp.579~588. Herbert G. Heneman Ⅲ, "Comparison of Self and Superior Ratings of Managerial Performance," *Journal of Applied Psychology*,

Vol.59 (1974), pp.638～642; Richard J.Klimoski and Manuel London, "Role of the Rater in Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59 (1974), pp.445～451; Hubert S.Field and William H.Holley, "Subordinates' Characteristics, Supervisors' Ratings, and Decisions to Discuss Appraisal Results," *Academy of Management Journal*, Vol.20, No.2 (1977), pp.215～221.See also Robert Steel and Nestor Ovalle Ⅱ, "Self-appraisal Based Upon Supervisory Feedback," *Personnel Psychology*, Vol.37, No.4 (Winter 1984), pp.667～685, See also Gloria Shapiro and Gary Dessler, "Are Self－appraisals More Realistic Among Professionals or Nonprofessionals in Health Care?" *Public Personnel Management*, Vol.14 (Fall 1985), pp.285～291; James Russell and Dorothy Goode, "An Analysis of Managers' Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.1 (February 1988), pp.63～67; and Harris and Shaubroeck, "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self Peer, and Peer-Supervisor Ratings," pp.43～62.

[39] Manuel London and Arthur Wohlers, "Agreement Between Subordinate and Self-Ratings in Upward Feedback," *Personnel Psychology*, Vol.44 (1991), pp.375～390.

[40] Ibid., p.376.

[41] See also Jerald Greenberg "Using Explanations to Manage Impressions of Performance Appraisal Fairness," *Employee Responsibilities and Rights*, Vol.4, No.1, March 1991, pp.51～60.

[42] Johnson, *The Appraisal Interview Guide*, Chapter 9.

[43] Judy Block, *Performance Appraisal on the Job: Making It Work* (New York: Executive Enterprises Publications 1981), pp.58～62. See also Terry Lowe, "Eight Ways to Ruin a Performance Review," *Personnel Journal*, Vol.65, No.1 (January 1986) .

[44] Block, *Performance Appraisal on the Job*.

[45] Ronald Burke, William Weitzel, and Tamara Weis, "Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension," *Personnel Psychology*, Vol.31 (Winter 1978), pp.903～919. See also Joane Pearce and Lyman Porter, "Employee Response to Formal Performance Appraisal Feedback," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.2 (May 1986), pp.211～218.

[46] Allan Locher and Kenneth Teel, "Appraisal Trends," *Personnel Journal* (September 1988), pp.139～145.This paper describes a survey sent to 1 459 organizations belonging to the Personnel and Industrial Relations Association of Southern California; 324 companies responded.

[47] Ibid., p.140.

第11章

职业管理

引言：人力资源职业管理
影响职业选择的因素
职业管理与第一次职业选择
晋升与调动的管理
培养雇员的献身精神
本章回顾
应用练习
附录　怎样找到合适的工作

本章概要

在很多情况下，企业能否赢得雇员献身精神的一个关键因素在于其能否为自己的雇员创造条件，使他们有机会获得一个有成就感和自我实现感的职业。在本章中，我们首先讨论了影响职业选择的因素，比如个人兴趣等等。接下去，我们描述了首次在企业内安排一位雇员的工作时所应遵循的一些指导原则。然后，我们说明了企业不得不做出的一些与晋升有关的决策（比如，是应当以资历为标准，还是应当以能力为标准等等）。最后，我们描绘了"现实中的职业管理"，并说明了企业如何运用职业性评价这一类的手段来开发雇员的潜力，赢得他们的献身精神。

学完本章后，你应当能够：

●探讨影响职业选择的因素；

●说明你将如何进行第一次有效的职业选择；

●描述企业能够运用哪些方法来帮助自己的雇员获得更为成功的职业。

引言：人力资源职业管理

筛选、培训以及绩效评价等诸如此类的人事活动在企业中实际上扮演着两种角色。首先，从传统意义上来讲，它们的重要作用在于为企业找到合适的工作人选，即用能够达到既定的兴趣、能力和技术等方面要求的雇员来填补工作岗位。然而，人事活动还越来越多地在扮演着另外一个角色，这就是确保雇员的长期兴趣受到企业的保护，其作用尤其表现在鼓励雇员不断成长，使他们能够争取发挥出自己的全部潜力。我们之所以把人事或人事管理称为人力资源管理，正是为了反映人事活动的这个第二种角色。人力资源管理的一个基本假设就是，企业有义务最大限度地利用雇员的能力，并且为每一位雇员都提供一个不断成长以及挖掘个人最大潜力和建立成功职业的机会。[1]这种趋势得到强化的一个信号是，许多组织在越来越多地强调重视**职业规划与职业发展**（career planning and development）。换言之，许多企业越来越多地强调为雇员提供帮助并提供机会，以使他们不仅能够形成较为现实的职业目标而且能够实现这一目标。

在职业发展的过程中，像人事计划、筛选和培训等一类人事活动起着十分重要的作用。比如，人事计划不仅可以预测企业中的职位空缺情况，而且能够发现潜在的内部候选人，并能够弄清楚为了使他们适应新职位的需要，应当对他们进行哪些培训。类似地，企业不仅能够运用定期的对雇员作绩效评价来确定工资和薪金，而且可以通过它去发现某一位雇员的发展需要并设法确保这些需要能够得到满足。换句话说，所有的人事活动都可以不仅能够满足企业的需要，而且能够满足个人的需要，这是因为双方都可以通过以下途径获利：企业从更具有献身精神的雇员所带来的绩效改善中获利，雇员则从工作内容更为丰富、更具有挑战性的职业中获得收益。[2]

影响职业选择的因素

进行职业规划的第一步是尽可能多地学习一些有关个人的兴趣、资质和技能方面的知识。

□ 一个人职业发展阶段的界定

每个人的职业都要经过几个阶段，因此，你必须了解这种**职业周期**（career circle）的重要性。职业周期之所以重要，是因为你所处的职业阶段将会影响你的知识水平以及你对于各种职业的偏好程度。一个人可能经历的主要职业阶段大体可总结如下。[3]

成长阶段

成长阶段（growth stage）大体上可以界定在从一个人出生到 14 岁这一年龄段上。在这一阶段，个人通过对家庭成员、朋友以及老师的认同以及与他们之间的相互作用，逐渐建立起了自我的概念。在这一阶段的一开始，角色扮演是极为重要的，在这一时期，儿童将尝试各种不同的行为方式，而这使得他们形成了人们如何对不同的行为做出反应的印象，并且帮助他们建立起一个独特的自我概念或个性。到这一阶段结束的时候，进入青春期的青少年（这些人在这个时候已经形成了对他们的兴趣和能力的某些基本看法）就开始对各种可选择的职业进行带有某种现实性的思考了。

探索阶段

探索阶段（exploration stage）大约发生于一个人的 15 岁～24 岁之间的这一年龄段上。在这一时期中，个人将认真地探索各种可能的职业选择。他们试图将自己的职业选择与他们对职业的了解以及通过学校教育、休闲活动和业余工作等途径中所获得的个人兴趣和能力匹配起来。在这一阶段的开始时期，他们往往做出一些带有试验性质的较为宽泛的职业选择。然而，随着个人对所选择职业以及对自我的进一步了解，他们的这种最初选择往往会被重新界定。到了这一阶段结束的时候，一个看上去比较恰当的职业就已经被选定，他们也已经做好了开始工作的准备。

人们在这一阶段上以及以后的职业阶段上需要完成的最重要任务也许就是对自己的能力和天资形成一种现实性的评价。类似地，处于这一阶段的人还必须根据来自各种职业选择的可靠信息来做出相应的教育决策。

确立阶段

确立阶段（establishment stage）大约发生在一个人的 24 岁～44 岁之间这一年龄段上，它是大多数人工作生命周期中的核心部分。有些时候，个人在这期间（通常是希望在这一阶段的早期）能够找到合适的职业并随之全力以赴地

投入到有助于自己在此职业中取得永久发展的各种活动之中。人们通常愿意（尤其是在专业领域）早早地就将自己锁定在某一已经选定的职业上。然而，在大多数情况下，在这一阶段人们仍然在不断地尝试与自己最初的职业选择所不同的各种能力和理想。

确立阶段本身又由三个子阶段构成。**尝试子阶段**（trail substage）：大约发生于一个人的25岁～30岁之间这一年龄段中。在这一阶段，个人确定当前所选择的职业是否适合自己，如果不适合，他或她就会准备进行一些变化。（比方说，珍妮·史密斯可能已经下决心将自己的职业选定在零售行业，但是在以某商店新雇用的助理采购员身份进行了几个月的连续工作旅行之后，她可能会发现，像市场营销调研这种出差时间更少的职业可能更适合她的需要。）到了30岁～40岁这一年龄段上的时候，人们通常就进入了**稳定子阶段**（stabilization substage），在这一阶段，人们往往已经定下了较为坚定的职业目标，并制定较为明确的职业计划来确定自己晋升的潜力、工作调换的必要性以及为实现这些目标需要开展哪些教育活动等等。最后，在30多岁和40多岁之间的某个时段上，人们可能会进入一个**职业中期危机阶段**（midcareer crisis substage）。在这一阶段，人们往往会根据自己最初的理想和目标对自己的职业进步情况做一次重要的重新评价。他们有可能会发现，自己并没有朝着自己所梦想的目标（比如成为公司总裁）靠近，或者已经完成了他们自己所预定的任务之后才发现，自己过去的梦想并不是自己所想要的全部东西。在这一时期，人们还有可能会思考，工作和职业在自己的全部生活中到底占有多大的重要性。通常情况下，在这一阶段的人们第一次不得不面对一个艰难的抉择，即判定自己到底需要什么，什么目标是可以达到的以及为了达到这一目标自己需要做出多大的牺牲。

维持阶段

到了45岁～65岁这一年龄段上，许多人就很简单地进入了**维持阶段**（maintenance stage）。在这一职业的后期阶段，人们一般都已经在自己的工作领域中为自己创立了一席之地，因而他们的大多数精力主要就放在保有这一位置上了。

下降阶段

当退休临近的时候，人们就不得不面临职业生涯中的**下降阶段**（decline stage）。在这一阶段上，许多人都不得不面临这样一种前景：接受权力和责任减少的现实，学会接受一种新角色，学会成为年轻人的良师益友。再接下去，就是几乎每个人都不可避免地要面对的退休，这时，人们所面临选择就是如何去打发原来用在工作上的时间。

□ 职业性向的确定

职业咨询专家**约翰·霍兰德**（John Holland）认为，人格（包括价值观、动机和需要等）是决定一个人选择何种职业的另外一个重要因素。他特别提到决定个人选择何种职业的六种基本的“人格性向”。比如，一个有着较强社会性

向的人可能会被吸引去从事那种包含着大量人际交往内容的职业，而不是去从事那种包含着大量智力活动或体力活动的职业，换言之，他很可能会选择从事社会工作这样的职业。霍兰德基于自己对职业性向测试（Vocational Preference Test，VPT）的研究，一共发现了六种基本的人格类型或性向。[4]

1. **实际性向**。具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着体力活动并且需要一定的技巧、力量和协调性才能承担的职业。这些职业的例子有：森林工人、耕作工人以及农场主等等。

2. **调研性向**。具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着较多认知活动（思考、组织、理解等）的职业，而不是那些以感知活动（感觉、反应或人际沟通以及情感等）为主要内容的职业。这类职业的例子有：生物学家、化学家以及大学教授等等。

3. **社会性向**。具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量人际交往内容的职业，而不是那些包含着大量智力活动或体力活动的职业。这种职业的例子有：诊所的心理医生、外交工作者以及社会工作者等等。

4. **常规性向**。具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量结构性的且规则较为固定的活动的职业，在这些职业中，雇员个人的需要往往要服从于组织的需要。这类职业的例子有：会计以及银行职员等等。

5. **企业性向**。具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量以影响他人为目的语言活动的职业。这类职业的例子有：管理人员、律师以及公共关系管理者等等。

6. **艺术性向**。具有这种性向的人会被吸引去从事那些包含着大量自我表现、艺术创造、情感表达以及个性化活动的职业。这类职业的例子有：艺术家、广告制作者以及音乐家等等。

然而，大多数人实际上都并非只有一种性向（比如，一个人的性向中很可能是同时包含着社会性向、实际性向和调研性向这三种性向的）。霍兰德认为，这些性向越相似或相容性越强，则一个人在选择职业时所面临的内在冲突和犹豫就会越少。为了帮助描述这种情况，霍兰德建议将这六种性向分别放在一个如图 11—1 所示的正六角形的每一个角上。可以看到，此图形一共有六个角，每一个角代表一个职业性向（比如“企业性向”）。根据霍兰德的研究，图中的

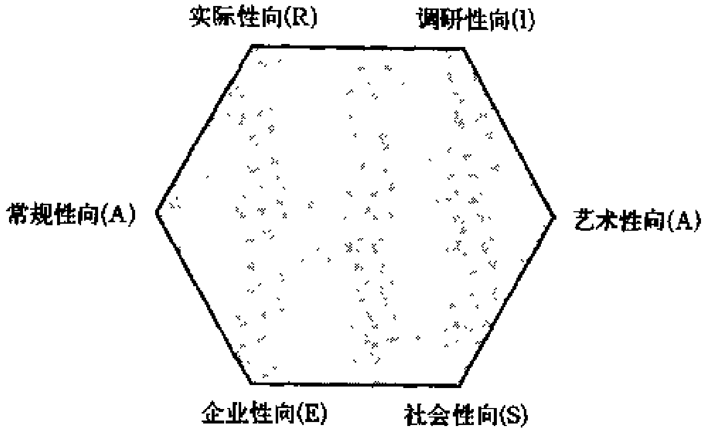


图 11—1　职业性向的选择

某两种性向越接近，则它们的相容性就越高。霍兰德相信，如果某人的两种性向是紧挨着的话，那么他或她将会很容易选定一种职业。然而，如果此人的性向是相互对立的（比如同时具有实际性向和社会性向的话），那么他或她在进行职业选择时将会面临较多的犹豫不决的情况，这是因为他或她的多种兴趣将驱使他们在多种十分不同的职业之间去进行选择。

在表 11—1 中，我们总结了一些分别最适合于这六种**职业性向**（occupational orientation）的职业类型。比如，具有实际性向的人会被吸引到木工、工程人员、耕作工人、森林工人、公路巡逻员以及机械工人等此类的职业之中。而那些具有调研性向的人则会被吸引到天文学、生物学和化学等研究领域。

表 11—1　　在每一种职业性向中获得高分数的职业

实际性向	调研性向	艺术性向	社会性向	企业性向	常规性向
如果你在这些职业性向上的得分较高，就请考虑选择下面这些职业：					
综合性农业企业管理人员	生物学家	广告管理人员	汽车推销商	综合性农业企业管理人员	会计
木工	化学家	艺术教师	辅导咨询专家	汽车推销商	汽车推销商
电器技师	工程师	艺术家	家庭经济指导人员	工商管理教师	银行职员
工程师	地理学家	广播员	精神健康工作者	采购员	簿记员
农场主	数学家	英语教师	公使	商会行政管理人员	工商管理教师
森林工人	医学技术人员	室内装修人员	自然常识教师	葬礼指导人员	信贷管理人员
公路巡逻官	生理学家	医疗绘图师	娱乐管理人员	人寿保险代理人	食品服务管理人员
园艺工人	物理学家	公使	学校管理人员	采购代理人	行政主管
工业设计教师	心理学家	音乐家	社会科学教师	房地产商	国内收入署代理人
新兵招募人员	研究与开发人员	摄影师	社会工作人员	餐厅管理人员	数学教师
军官	学术研究人员	公共关系专家	特殊教育教师	零售职员	新兵招募人员
农业技术教师	社会学家	发言人	（男、女）青年基督教联盟指导者	商店管理人员	秘书

□ 技能的认定

成功地完成任何一项工作都不仅仅需要动力，还需要一定的能力。比如，假定你具有一种常规性向，那么，你最终是否会选择去做一名会计、银行职员或信贷管理员，则往往取决于你是否具备从事这些职业的能力。因此，你必须弄清楚自己到底具备何种技能——或者说，企业的雇员具备何种能力。

一个小练习

确定**职业技能**（occupational skills）的一个有用练习可以这样进行：找一张空白纸，在这张纸的抬头写上："我所干过的最令人愉快的工作任务"，然后

以此为题写一篇小短文来对这项工作任务加以描述。要努力做到尽可能详细地描述出你所从事的这项工作任务所应承担的职责是什么，以及使你感到愉快的到底是此项工作任务中的哪一个方面。（顺便提一句，在写这篇短文的时候应注意，你未必一定要写出自己感到最为愉快的工作，但是一定要写出你所完成过的最让你感到愉快的某些具体任务；你也许从事过某种从总体上说自己并不喜欢的工作，但是你却很可能对这一工作中的某些职责或任务非常喜欢。）接下来，在另外两张纸上也做同样的事情，即描述另外两种你曾经从事过的并且使自己感到愉快的工作任务。现在，检查一下这三张纸，将你最经常提到的技能划出来。比如，当你在校长办公室工作一年之后，你认为自己喜欢组织和协调学校的各项活动吗？当你作为一位办公室职员工作了一个夏天之后，你是不是发现自己非常喜欢因为替老板做研究工作而在图书馆里所消磨掉的那些时光呢？[5]

资质与特殊才能

出于进行职业规划的目的，人们通常借助**通用资质测验组系**（the General Aptitude Test Battery，GATB）这一类成套的测验工具来对一个人的**资质**（aptitudes）进行衡量。这套工具所测量的内容包括智力和数学能力等各种与人有关的资质。人们已经做了大量的工作来把各种资质（比如通过通用资质测验组系测验出来的资质）与某些特定的职业匹配在一起。比如，美国劳工部主持编写的《职位名称词典》（Dictionary of Occupational Titles）就列举了上百种职位的职位名称、工作性质以及为圆满完成这些职位上的工作所需要具备的个人资质等。[6]

□ 职业锚的确定

埃德加·施恩（Edgar Schein）认为，职业规划实际上是一个持续不断的探索过程。在这一过程中，每个人都在根据自己的天资、能力、动机、需要、态度和价值观等慢慢地形成较为明晰的与职业有关的自我概念。施恩还说，随着一个人对自己越来越了解，这个人就会越来越明显地形成一个占主要地位的**职业锚**（career anchor）。所谓职业锚就是指当一个人不得不做出选择的时候，他或她无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观。正如“职业锚”这一名词中“锚”的含义一样，职业锚实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。一个人对自己的天资和能力、动机和需要以及态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的职业锚到底是什么。施恩根据自己在麻省理工学院的研究指出，要想对职业锚提前进行预测是很困难的，这是因为一个人的职业锚是在不断发生着变化的，它实际上是一个不断探索过程所产生的动态结果。有些人也许一直都不知道自己的职业锚是什么，直到他们不得不做出某种重大选择的时候，比如到底是接受公司将自己晋升到总部的决定，还是辞去现职，转而开办和经营自己的公司。正是在这一关口，一个人过去的所有工作经历、兴趣、资质、性向等等才会集合成一个富有意义的模式（或职业锚），这个模式或职业锚会告诉此人，对他或她个人来说，到底什么东西是最重要的。施恩根据自己对麻省理工学院毕业生的研究，提出了以下五种

职业锚。[7]

技术或功能型职业锚

具有较强的技术或功能型职业锚的人往往不愿意选择那些带有一般管理性质的职业。相反，他们总是倾向于选择那些能够保证自己在既定的技术或功能领域中不断发展的职业。

管理型职业锚

有些人则表现出成为管理人员的强烈动机，“他们的职业经历使得他们相信自己具备被提升到那些一般管理性职位上去所需要的各种必要能力以及相关的价值倾向。”必须承担较高责任的管理职位是这些人的最终目标。当追问他们为什么相信自己具备获得这些职位所必需的技能的时候，许多人回答说，他们之所以认为自己有资格获得管理职位，是由于他们认为自己具备以下三个方面的能力：(1) 分析能力（在信息不完全以及不确定的情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力）；(2) 人际沟通能力（在各种层次上影响、监督、领导、操纵以及控制他人的能力）；(3) 情感能力（在情感和人际危机面前只会受到激励而不会受其困扰和削弱的能力以及在较高的责任压力下不会变得无所作为的能力）。

创造型职业锚

麻省理工学院的有些学生在毕业之后逐渐成为成功的企业家。在施恩看来，这些人都有这样一种需要：“建立或创设某种完全属于自己的东西——一件署着他们名字的产品或工艺、一家他们自己的公司或一批反映他们的成就的个人财富等等。”比如，麻省理工学院的一位毕业生已经成为某大城市中的一个成功的城市住房购买商、修缮商和承租商；另外一位麻省理工学院的毕业生则创办了一家成功的咨询公司。

自主与独立型职业锚

麻省理工学院的有些毕业生在选择职业时似乎被一种自己决定自己命运的需要所驱使着，他们希望摆脱那种因在大企业中工作而依赖别人的境况，因为，当一个人在某家大企业中工作的时候，他或她的提升、工作调动、薪金等诸多方面都难免要受别人的摆布。这些毕业生中有许多人还有着强烈的技术或功能导向。然而，他们却不是（像持有技术或功能型职业锚的人那样——译者注）到某一个企业中去追求这种职业导向，而是决定成为一位咨询专家，要么是自己独立工作，要么是作为一个相对较小的企业中的合伙人来工作。具有这种职业锚的其他一些人则成了工商管理方面的教授、自由撰稿人或小型零售公司的所有者等等。

安全型职业锚

麻省理工学院还有一少部分毕业生极为重视长期的职业稳定和工作的保障性。他们似乎比较愿意去从事这样一类职业：这些职业应当能够提供有保障的

工作、体面的收入以及可靠的未来生活。这种可靠的未来生活通常是由良好的退休计划和较高的退休金来保证的。

对于那些对地理安全性更感兴趣的人来说，如果追求更为优越的职业，意味着将要在他们的生活中注入一种不稳定或保障较差的地域因素的话——迫使他们举家搬迁到其他城市，那么他们会觉得在一个熟悉的环境中维持一种稳定的、有保障的职业对他们来说是更为重要的。对于另外一些追求安全型职业锚的人来说，安全则是意味着所依托的组织的安全性。他们可能优先选择到政府机关工作，因为政府公务员看来还是一种终身性的职业。这些人显然更愿意让他们的雇主来决定他们去从事何种职业。

职业锚的自我评价

为了帮助你确定自己的职业锚，可以找几张空白纸写下你对以下几个问题的答案。[8]

1. 你在高中时期主要对哪些领域比较感兴趣（如果有的话）？为什么会对这些领域感兴趣？你对这些领域的感受是怎样的？

2. 你在大学时期主要对哪些领域比较感兴趣？为什么会对这些领域感兴趣？你对这些领域的感受是怎样的？

3. 你毕业之后所从事的第一种工作是什么？（如果相关的话，服役也算在其中。）你期望从这种工作中得到些什么？

4. 当你开始自己的职业生涯的时候，你的抱负或长期目标是什么？这种抱负或长期目标是否曾经出现过变化？如果有，那么是在什么时候？为什么会变化？

5. 你第一次换工作或换公司的情况是怎样的？你指望下一个工作能给你带来什么？

6. 你后来换工作、换公司或换职业的情况是怎样的？你怎么会做出变动决定？你所追求的是什么？（请根据你每一次更换工作、公司或职业的情况来回答这几个问题。）

7. 当你回首自己的职业经历时，你觉得最令自己感到愉快的是哪些时候？你认为这些时候的什么东西最令你感到愉快？

8. 当你回首自己的职业经历时，你觉得最让自己感到不愉快的是哪些时候？你认为这些时候的什么东西最令你感到不愉快？

9. 你是否曾经拒绝过从事某种工作的机会或晋升机会？为什么？

10. 现在请你仔细检查自己的所有答案，并认真阅读关于五种职业锚（管理型、技术或功能型、安全型、创造型、自治与独立型）的描述。根据你对上述这些问题的回答，分别将每一种职业锚赋予从 1～5 之间的某一分数，其中 1 代表重要性最低；5 代表重要性最高。

管理型________　　技术或功能型________　　安全型______

创造型________　　自主与独立型________

□ 你想从事何种职业

我们已经解释了何谓职业性向、技能、职业锚以及他们在职业选择中所起

的作用分别是什么。然而，你仍然（至少）需要做另外一个练习来最终帮助你明确自己到底希望从事一种什么样的职业。也就是说，你需要回答这样一个问题："如果我能够从事任何一种工作，那么我会去从事哪一种工作呢?"在回答这一问题时，你不必担心自己能够做什么，只要根据自己的需要去把这种工作找出来就可以了——关键是要弄明白你想要做什么。[9]

□ 找出一种发展潜力大的职业

清楚地认识自己只是完成了职业选择这一任务的一半。你还应当确认哪些职业对你来说是正确的（就你的职业性向、技能、职业锚以及职业偏好而言）并且在未来的若干年中是有着较高的社会需求的。

对职业进行研究

对职业进行研究只需要在图书馆中花上几个小时（或者是几天或几周）就可以了。《职位名称词典》（The Dictionary of Occupation Titles）是一本关于各种职位介绍的综合性工具书，它对多达 20 000 种以上的职位进行了详细的工作描述。《职位名称词典》对每一种职位的名称、职责以及每一种工作的完成程序都提供了较为详细的资料。这一手册中还列举了工作对人的身体要求；工作所内含的环境条件；工作对人的兴趣、资质以及教育程度的要求（根据专家的判断）；对于希望从事每一种职业的人来说所必须做好的各种职业准备等等。《职业前景展望手册》（The Occupational Outlook Handbook）则展示了大约 700 种职业的概况，其中包括对每一种职业未来的展望以及每一种职业的主要工作内容、要求从业者具备的培训水平、从业者的收入状况以及工作条件等等。此外，还有一种专门针对大学毕业生的《大学毕业生职业展望手册》（Occupational Outlook Handbook for College Graduates）以及美国就业服务局（U. S. Employment Service）出版的《职业需求》（Occupational in Demand），这一刊物上所列举的是从遍布于全美国的2 500个就业服务机构中搜集上来的需求量最大的职业。它所提供的信息包括：有大量职位空缺的地区的名称、需要雇用人员的产业的名称、可支付的薪资浮动范围以及平均的职位空缺数。此外，上面还列举了一些不需要工作经验就能从事的工作。

《职业展望季刊》（Occupational Outlook Quarterly）每三个月出版一次，它所提供的是关于需求最旺盛职业的信息。另外一个与职业有关的信息来源是《职业百科全书与求职指南》（The Encyclopedia of Careers and Vocational Guidance），它提供关于大约 650 种职业的详细资料。要想得到关于联邦政府中的职位信息并填写相应的求职申请表，可以参看美国联邦政府人事管理办公室（The U. S. Office of Personnel Management）出的《X118 号手册》（Hankbook X118）。此外，美国联邦政府教育办公室（The U.S. Office of Education）还与哈佛大学联合建立了一种名为"求职指南信息系统"（Guidance Information System，GIS）的计算机化的职业信息系统，在使用这一信息系统的时候，你必须输入关于自己的职业偏好和技能的信息。然后，这一信息系统会提出一种或几种比较适合你的职业建议。

为了改善你所做的职业选择决策，企业及其雇员可以做而且应该做两件基

本的事情。[10]首先，你自己必须对自己的职业选择负责，即你应当明白，职业选择中的许多重要决策必须由你自己来做出，而进行这些决策又要求你制定大量的个人计划并付出大量的努力。换言之，你不能将自己的职业选择交给别人去决定，而必须自己决定去从事何种职业以及为了从事这种职业你必须做出何种迁移决策、必须具备何种教育程度等等。与此相关联，你必须成为一个出色的诊断专家，必须（通过职业咨询、职业性向测试、自我诊断书籍等等）清楚地了解自己的才能或价值观是什么，以及这些才能或价值观与你所考虑中的职业是否匹配。[11]换句话说，进行职业规划的关键是进行自我透视：（1）透视个人希望从职业中获得什么；（2）透视个人的才能和不足；（3）透视自己的价值观以及它们是否与自己当前正在考虑的这种职业相匹配。正如施恩指出的："许多人从来没想到去问一问自己（我所提出的）这些问题，更多的人则是不愿意去回答这些问题。当我与麻省理工学院的毕业生进行座谈时，令我感到十分震惊的是，我发现许多回答者都说他们在自己近十年的职业生涯中从来没有问过自己像我在填写他们的详细工作经历时所提问的那些问题。"[12]

职业管理与第一次职业选择

□ 职业管理指南

了解雇员的职业兴趣、职业锚以及他们的技能，然后将他们放到最合适的职业轨道上去，这种做法是运用"人事"功能来帮助雇员实现个人成长和自我发展需要的途径之一。

避免现实的冲击

在一个人的整个职业生涯中，再也没有哪个阶段像他们初次进入企业时那样更需要企业将他们的职业发展情况考虑在内，正是在这一阶段，雇员们被招募、雇用并第一次被分配工作和认识上级。对于雇员来说，在这一阶段上，他或她必须建立一种自信的感觉、必须学会与第一个上级以及同事们相处；必须学会接受责任，然而最重要的还是对自己的才能、需要以及价值观是否与最初的职业目标相吻合进行审视和判断。换言之，对于新雇员来说，这是一个（也应当是一个）现实测试时期，在这时期中，他或她的最初期望或目标第一次面对企业生活的现实，并且第一次与自己的能力和需要面对面碰在一起。

对于许多第一次参加工作的人来说，这可能是一个比较痛苦的时期，因为他们天真的期望第一次要面对现实的企业生活的冲击。比如，年轻的工商管理硕士们或注册会计师们可能满怀希望去寻找第一份富有挑战性的、激动人心的工作，他们希望这种工作能为他们发挥自己在学校所学得的新技术、证明自己的能力以及获得提升提供大量的机会。然而，在现实社会中，他们常常会苦恼地发现，自己被委派到一种并不重要的低风险工作岗位上，在这里，他或她"在刚刚开始工作的时候就根本不会遇到任何麻烦"；或者遇到更严酷的现实，马上陷入错综复杂的部门间冲突和政治斗争；或者是遇到一位使人感到丧气的

上级，这个上级可能既不值得你为之工作，而且其本人也从未受过任何关于如何成为新雇员的良师益友的技能方面的特殊培训，而这种技能在监督指导新雇员时恰恰是十分重要的。[13]**现实冲击**（reality shock）是指通常发生于一个人开始职业的最初时期的一种阶段性结果，在这一时期，新雇员的较高工作期望所面对的却是枯燥无味和毫无挑战性可言的工作现实。

提供一个富有挑战性的最初工作

大多数专家都认为，企业能够做的最重要事情之一就是争取做到为新雇员提供的第一份工作是富有挑战性的。比如，在一项以美国电报电话公司（AT&T）的年轻管理人员为对象的研究中，研究者们发现，这些人在公司的第一年中所承担的工作越富有挑战性，他们的工作也就显得越有效率、越成功，即使是到了五六年之后，这种情况依然存在。[14]霍尔根据自己的研究指出，提供富有挑战性的起步性工作是"帮助新雇员取得职业发展的最有力然而却并不复杂的途径之一。"[15]然而在大多数组织中，提供富有挑战性的工作似乎并不是一种普遍的事实，反倒更像是一种例外情况。比如，在以研究开发性公司为对象的一项调查发现，在22个公司中，只有1家公司有正式的向新雇员提供富有挑战性工作的政策。[16]而这正如一位专家所指出的，如果考虑到在招募、雇佣和培训新雇员过程中所花费的大量精力和金钱，我们将不难看出，这是一个多么"巨大的管理失误"。[17]

另外一些企业则完全不同，他们通过赋予新雇员以较多的责任而"在一开始就增加"工作的挑战性。在萨顿公司和丰田公司，即使是流水线上的工人也会被立即分配到由具有高技能和强大工作动力的同事所组成的自我管理工作小组之中，在这些自我管理小组中，他们必须快速地学会变成一位具有高生产率的小组成员。在古德曼·萨奇斯公司（Goldman Sachs），管理者们总是期望公司的年轻专业人员能够比较快地做出贡献，并希望他们能够通过在承担富有挑战性项目的工作小组中工作而迅速地找到自己的位置。正如该公司的一位管理者所说：[18]

> 当某个项目小组与客户会谈时，即使该小组负责人手下全是一帮刚进公司的雇员，他也往往不充当第一个发言的人——第一个发言的往往是最新进公司的雇员；新雇员担负这种责任，整个小组则全力支持。这正是许多人被吸引到古德曼·萨奇斯公司来的重要原因，因为你可以在工作初期就能够获得决策能力。

J.C. 彭尼公司（J.C.Penney）的见习商品交易管理员职位（该公司的一个初级管理职位）是另外一个很好的例子。一位几乎是刚刚从大学毕业的见习生就很可能会被安排到男士服装部去监督牛仔服装组的销售工作。换言之，他或她刚从大学毕业就要（在其管理者的监督指导之下）负责一个分部的产品展示、库存管理、顾客服务以及人事工作。正如彭尼公司的一位管理人员所说："从我成为见习商品交易管理员的第一天起（那时我也不过是刚刚大学毕业）我就在经营着一个'店中店'。当你自己往前走的时候，彭尼公司会给你指路，但它不会拉着你的手往前走。在你所能够做的事情范围之内，你都会受到积极的'支托'，但你基本上是自己在经营自己的小店。"[19]

一位新的见习商品交易管理员在12个月之内仍然会是一位受训者。在此

期间，他们负责进行自我培训。公司为了便于他们完成这一过程，发给他们各种各样的培训手册，其中包括“一线主管人员的作用”等等。这种手册描述了见习生应当负责管理的与以下诸方面有关的各种活动：顾客服务、销售额、毛利、商品交易、观察交易、销售额促进、人事以及工作时间等等。他们的指导老师负责向这些见习者提供指导并就他们的工作情况每周做出一次评价。然而，总的来说，这些培训科目都是由见习生自己进行管理的：他们负责教会他或她自己关于商品交易工作的全部内容。

根据一张时间安排表，这些见习生的指导老师每周要对他们的工作做出一次评价。比如，在第二周的周末，对他们的个人销售技巧加以评价。在第三周周末，对他们的直观销售技巧进行评价，在第四周周末，对他们的销售领导能力进行评价，如此等等。

到了第八周的周末，这些见习生将获得一个综合性的评价。这时，他或她要与三个人见面——商店管理人员、商品交易管理人员以及资深的商品交易管理人员，并且还要展开一场如一位管理人员所说的那种“非常坦率而直接的讨论”。一种比较典型的评语可能是，“如果你希望在这里取得成功，那么你还需要付出更多的努力。”正如蓬尼的一位管理人员所说：他们会“把问题摆在桌面上”，告诉见习生他们目前的工作水平如何，取得了哪些进步，还需要在哪些方面有所改善等等。

在六个月之后，这些见习生通常会被安排新的工作，这些新的工作将赋予他们以更多的责任，一般情况下，他们会被派到更大一些的商店中去。一年之后，他们通常就已经做好了被提升为商品交易管理员的所有准备。

在招募时提供较为现实的未来工作展望

最大程度地降低现实冲击并提高新雇员的长期工作绩效的有效途径之一是，在招募时就向被招募者提供较为现实的关于未来工作的描述，使他们明白，如果自己到企业中来工作，估计能够得到哪些方面的利益。施恩指出，新雇员（以及企业）在初进企业阶段所面临的一个最大问题就是在一种“双向买卖关系”中获得（关于对方的）精确信息。[20]在面试阶段（急于网罗到高素质候选人），招募者和求职者往往都会发出不真实的信息（急于将自己优秀的一面表现给招募者）。很自然地，在发出不真实信息的同时，他们也都会接收到对方所提供的不真实信息。其结果是，面试主考人员对求职者的职业目标可能形不成较为真实的印象，而求职者对企业也形成了一种较好的但也许是不现实的印象。[21]

对未来的工作进行较为现实的展示所能起到的重要作用表现在，它能够显著地提高那些被雇用来从事相对较为复杂工作的雇员（比如见习管理人员、销售人员、人寿保险代理人员等等）长期留在企业中的比率。[22]这种做法已经被丰田公司和萨顿公司等一些企业成功地加以使用，这些企业坚持向被招募来从事装配工作的新雇员展示他们未来的工作是什么样子以及在企业中工作所接触的环境条件是怎样的。

对新雇员严格要求

在新雇员与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应（Pygmalion ef-

fect)”。[23]换言之，你的期望越高，你对自己的新雇员越信任、越支持，那么你的雇员干得就越好。[24]因此，正如两位专家所说，“不要将一位新雇员安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿提供支持的主管人员那里。”[25]相反，在一位新雇员开始探索性工作的第一年中，应当为他或她找到一位受过特殊训练、具有较高工作绩效并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新雇员提供必要支持的主管人员。

提供阶段性的工作轮换和职业通路

新雇员进行自我测试以及使自己的职业锚更加具体化的一个最好办法是去尝试各种具有挑战性的工作。通过在不同的专业领域中进行工作轮换（比如，从财务分析到生产管理再到人力资源管理等等），雇员们获得了一个评价自己的资质和偏好的良好机会。同时，企业也得到了一位对企业事务具有更宽的多种功能视野的管理者。[26]工作轮换的一种扩展情形被称为“工作通路”，[27]它是指认真地针对每一位雇员制定他们的后续工作安排计划。

以职业发展为导向的工作绩效评价

埃德加·施恩说，主管人员必须明白，从长期来看，向上级提供关于自己所属雇员的工作绩效评价的有效信息是十分重要的，不能因为保护直接下属的短期利益而提供不实的信息。[28]因此，他说，主管人员需要将有关被评价者的潜在职业通路的信息加以具体化——换句话说，主管人员需要弄清楚自己正在依据何种未来工作性质来对下属人员的工作绩效进行评价，以及下属雇员的需要是什么。[29]

鼓励进行职业规划活动

企业还应当采取步骤，加强雇员们对他们自己的职业规划和开发活动的参与。比如，有些企业正在尝试开展一些活动来使雇员意识到对自己的职业加以规划以及改善自己的职业决策的必要性。在这些活动中，雇员可以学到职业规划的基本知识、一个人的职业生涯可以划分为哪几个基本阶段，并有机会参与各种以明确自己的职业锚为目的的活动以及形成较为现实的职业目标等等。[30]类似地，企业还越来越多地举行一些职业咨询会议（有时有可能是作为工作绩效评价面谈会的一个组成部分），在这种会上，雇员和他们的主管人员（或者是人力资源管理负责人）将根据每一位雇员的职业目标来分别评价他们的职业进步情况，同时确认他们还需要在哪些方面开展职业开发活动。[31]

计算机在职业咨询中的应用

利用计算机求职

求职者可能遇到的最痛苦问题之一就是，在社会上缺乏能够帮助他们寻找工作的高素质职业咨询专家。正如我们所说过的，一些企业为了帮助被它们所解雇的雇员寻找工作，已经制定了一项聘请（被解雇人员）工作定位专家的计划。然而，具有较高水平的这种工作定位专家通常都是只承担企业付费的某些任务（尽管不是完全如此）。换言之，你不可能只要随意地走进哪一位专家的办公室就能获得他或她的帮助。正因为如此，在求职领域中开展经营

活动不仅使得一些具有较高水平的大学职业咨询中心（它们可以帮助你进行职业选择）获得了极大的利益，而且使得那些有时并不出名的"求职专家"们也大获其利。他们的收费可能高达 2 000 美元以上，但所能给予你的意见却可能只有很少一点。

一些人事管理人员认识到高质量职业咨询专家的缺乏，而又不愿意支付职业咨询专家所索取的高额费用，因此，他们转而通过计算机辅助系统来帮助被解雇的雇员进行职业选择和求职决策。这种计算机职业咨询系统对于任何人来说都是可用的。它们的成本也只不过在 100 美元～300 美元之间。

这种计算机咨询项目的一个良好实例是由著名的工作定位专业公司德里克·比恩·莫林公司（Drake Bean Morin, Inc.）所制作的名为"职业巡航者"（Career Navigator）的计算机软件（该公司的通讯地址是：纽约公园大道（Park Avenue）100 号，纽约，10017）。此软件既包括一套计算机软件，还包括一本综合性的使用手册。它包含了一位求职者在寻找工作的过程中通常会经历的所有过程，从确定职业兴趣一直到被录取后寄送感谢信。

比如，这一软件的第二部分（"认识你自己"）一步一步地带你完成一个确认自己的兴趣、界定自己的价值观、确定自己所要达到的成就以及自身所具备的技能的过程。在这里，你不仅能够找到几个理想的工作选择目标，而且能够获得一张详细的关于理想成就的描述，而这对于你撰写求职申请书以及随后参加面谈都是十分有用的。

此软件以后的几个部分则一步一步地带着你完成实际的求职过程。通过与计算机的对话，你将会学到如何有效地利用电话、如何写求职信（这一软件可以用适当的格式把它们打印出来）、如何成功地进行面谈。计算机系统还将帮助你撰写自己的履历表并把它们打印出来（同样是按照适当的格式）。它还会帮助你组织实施一个求职计划，并给你打印出来一份每周的行动计划。它甚至还能对你在每周所取得的进展加以评价。接着，它还能够帮助你商议你对企业提出的条件要求、对它们进行评价，甚至对你在新工作上的前三个月的工作情况进行估计。

晋升与调动的管理

□ 晋升决策的进行

企业要求做出的与晋升有关的决策一共有三种，做出这些决策的方式将影响到企业雇员的工作动力、工作绩效以及献身精神的强弱。

决策一：以资历为依据还是以能力为依据

在做出是否提升某人的决定时所遇到的最重要决策也许是：是以资历为依据还是以能力为依据，或者是以两者某种程度的结合为依据。从激励的角度来说，以能力为依据晋升是最好的。然而，能否将能力作为惟一的晋升依据将取决于多种因素，其中最需要注意的是，企业中是否有工会以及企业是否受联邦公务员委员会基本管理原则的限制。工会合同中通常包含有在晋升时强调资历的条款，比如："在需要提升雇员到工资更高的工作岗位上时，如果雇员的工作能力、工作绩效以及合格性是相同的时候，应当优先考虑具有较高资历的雇

员。”[32]尽管这看上去为那些资历较浅（但是能力稍强）的人提供了一个晋升到高工资岗位的机会，但是劳动争议仲裁人员却通常会说，在有这种条款制约的情况下，只有当两位雇员在能力上有显著差别的情况下，企业才能考虑优先晋升资历浅者。比如，在一个劳动争议案件中，仲裁者判定，只有当一位资历较浅的雇员在能力上比资历较深的雇员“高出一头”时，企业才能忽略资历因素。[33]类似地，许多受美国公务员委员会规定管辖的公共企业，也强调将资历而不是能力作为晋升的依据。[34]

决策二：如何对能力进行衡量

当晋升是以能力为依据的时候，企业还必须决定如何对能力加以界定和衡量。对过去的工作绩效进行界定和衡量是一件很容易的事情：工作本身的界定是清楚的，工作目标也已经确定下来，只要运用一两种评价工具来对雇员的工作绩效加以记录就可以了。但是，在进行晋升决策时，还要求对雇员的潜力做出评价，这样，企业就必须制定一些有效的程序来预测候选人的未来工作绩效。

许多企业只是运用过去的工作绩效作为标准来简单地推断或假定他或她在新的工作岗位上仍然能够顺利完成各项工作任务。这是可以应用的一种最简单做法。

另一方面，一些企业运用测试的方法来评价雇员的可提升性，[35]判断这些雇员在管理方面的发展潜力。[36]还有一些企业则运用评价中心技术来评价候选人的管理潜力。

决策三：晋升过程正规化或非正规化

下面（尤其是当企业决定以能力作为晋升依据时），企业还必须决定晋升过程应当是一个正规的过程，还是一个非正规的过程。许多企业仍然依靠非正式渠道来提升雇员。在这些企业中，是否存在空缺职位以及空缺职位的要求是什么往往是保密的。于是，晋升决策往往是由企业的主要管理人员从他们所认识的雇员中或是从某些给他们留下过印象的雇员中挑选出来。[37]但这种做法的问题在于，在企业不能让雇员知道企业中有什么样的职位空缺、晋升的标准是什么，以及晋升决策的如何做出的情况下，工作绩效和晋升之间的关系就被卡断了。晋升作为一种奖励的效用就大大降低了。

因此，许多企业制定并发布了正规的晋升政策和晋升程序。在这种情况下，企业通常向雇员提供正式的晋升政策解释，详细说明雇员获得晋升的资格是什么。这表示，空缺职位及其对从业者的要求都将公布出来被传达到每一位雇员。正如我们在本书第 4 章中所说过的，许多企业还借助汇编合格雇员的详细信息来进行晋升决策，另有一些企业则运用人员配置图来帮助进行决策。对于需要保持有成百上千雇员在内的人才库的企业来说，计算机化的信息系统显然是非常有用的。这种做法的净效应是两方面的：（1）企业确保在出现空缺职位时，所有合格的雇员都能被考虑到；（2）在雇员的脑子里，晋升变成了一种与工作绩效紧密相连的奖励。

□ 调动的管理

调动的原因

调动通常意味着在不改变薪资或薪资等级的情况下从一种工作换到另外一种工作。发生工作调动的原因有几种。雇员个人有可能会从以下几个方面的愿望出发要求调动工作：丰富个人的工作内容、从事自己更有兴趣的工作、从事能够为个人提供更大便利条件（如更好的工作时间、工作地点等等）的工作或者追求能够提供更大发展潜力的工作等等。[38]而从企业这方面来说，也有可能因以下几种情况而调动雇员的工作：将工人从一个不需要人手的工作上调往需要人手的工作上、留住资深雇员（将在另外一个部门中资历较浅的某一位雇员调来）、或者（更为经常的）是在企业内为某一位雇员找到一个更为适合的工作。最后，许多企业还热心于通过减少管理层级来提高生产率。调动就越来越成为许多企业为那些在企业中无法得到晋升的雇员提供实现工作多样化，从而实现自我成长的机会。

对家庭生活的影响

要么是为了使雇员获得工作范围更宽的职位，要么是为了满足组织填补空缺职位的需要，许多企业都有按常规将雇员从一地调往另一地的政策。然而，这种简单化的调动政策常常是雇员们所不愿意的。这一方面是因为地理上的迁移往往会给雇员带来一些成本（比如，支付迁移费用、回购现有的房屋、为购买下一处房屋支付钱款等等）；另一方面是因为人们一般都认为，频繁地调动工作对雇员的家庭生活会产生不良的影响。

一项研究表明，人们对后一种问题的担心并非无稽之谈。[39]这项研究是通过对“流动”家庭和“稳定”家庭的对比得出结论的。所谓“流动”家庭，其定义是平均每两年迁移一次的家庭；而“稳定”的家庭，则是指已在当前的社区中生活了8年的家庭。

总的来说，稳定的家庭比流动的家庭对他们的婚姻、家庭生活或者孩子的富余程度更不满意。事实上，流动家庭的男女主人认为他们的生活更有趣味一些，他们的能力也比稳定家庭的男女主人更强一些。此外，流动家庭中的人也比稳定家庭中的人对于他们的婚姻和家庭生活更为满意。

然而，流动往往与社会关系方面的不满联系在一起，流动家庭中的人大都有这种感觉（比如，从对“在工作中或在社区中认识朋友的机会”这一问题的回答就可以看出来）。对于处于不断流动中的父母和孩子来说，要想建立新的社会关系看来是一个大问题，而“丧失老朋友再交新朋友”对于许多青少年来说，比对于小孩子而言更成问题。

尽管研究结果表明，对于流动家庭和稳定家庭的人来说，在一些主要的方面都并未出现太大的差别。但是在流动工作群体中几乎没有哪一个家庭认为流动是件容易的事情。不过，这些家庭几乎在所有的方面都与稳定家庭表现出同样的满意感（除了社会关系这一个方面之外）。但是（虽然这项研究没有揭示出来），一个很显然的事实是，即使是与几年前相比，在今天，对地理上的迁移加以抵制的人是越来越多了。比如，一项研究表明，自1979年以来，高层

管理人员中“热心于”或“愿意”进行地理上迁移的人员比例已经下降了10个百分点，还有45%的人说他们不愿意进行地理上的迁移。[40]

培养雇员的献身精神

□ 帮助雇员自我实现

当你试图自问：根据自己的技能、天资以及梦想，我是否已经完全实现了自己所能达到的成就的时候以及开始痛恨阻止自己达成个人目标的企业的时候，你就已经到了一个紧要关头。[41]很少有哪种需要能够比实现自己的梦想、充分发挥才能，取得与他们的能力相称的成就这种需求更为强烈。那些未能满足雇员这方面需要的企业，往往会失去它们最优秀的雇员，或者是导致雇员越来越愤懑、越来越不满，献身精神越来越差。心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）提出，人的最终需要就是“越来越接近自己希望的那种样子，越来越变成自己能够成为的那种人。”马斯洛所说的自我实现的意思是指“人能够做到的，他就一定要做到……它是指一种自我满足的愿望，即变成他具有潜在能力去做的那种人。”[42]赢得雇员献身精神的一个关键因素就是帮助他们完成自我实现——使他们都充分发挥自己的潜能并获得成功。[43]

然而遗憾的是，许多企业不仅不努力帮助雇员满足他们的这种需要，反而对雇员的这种需要横加干涉。克里斯·阿基里斯（Chris Argyris）认为，正如一个健康的人必然要逐渐成熟并变成一个大人一样，他们也同样要逐渐地向一种越来越活跃、越来越独立、兴趣越来越强烈的境界演化。[44]人们还会变得越来越会用多种办法来做事情，变得越来越具有长远的眼光。随着一个人从具有孩子特征的服从角色逐渐演变成具有成熟的成人特点的平等角色或监督角色，他们对自己的行为也会越来越有所意识，同时对自己行为的控制力也越来越强。阿基里斯说，一般公司的典型做法是提供短期的工作、实行独断的监督、只给予雇员相对较少的发展机会，而这种做法实际上是通过迫使雇员成为一个具有依赖性的、消极的、服从的角色来阻碍雇员完成上述成熟过程。

毫无疑问，像德尔塔航空公司、萨顿公司以及联邦快递公司这些比较先进的企业的做法是完全不同的。他们所实行的管理实践是以确保所有雇员都有机会完成自我实现（发挥他们的潜能并获得成功）为出发点的。当然，“实现”并不一定意味着得到晋升或者是获得职业上的成功。虽然这些方面确实十分重要，但更为关键的是雇员们是不是有机会充分发挥自己的所有能力并获得成功。通过对雇员进行培训扩展他们的技能以及在工作中解决问题的能力（如在本书第7章和第8章中所描述的）、丰富他们的工作内容、授权他们自己进行工作的计划和监督（第9章）、帮助他们进行继续教育和不断成长（第7章和第8章）都是达到帮助雇员自我实现这一目标的重要方法。

□ 职业管理与内部晋升计划的实例

对于许多雇员来说，“发挥潜能并获得成功”实际上可以归结为职业发展

一词。而当今的许多企业也确实已经制定了具有综合性的职业管理以及内部晋升计划。

然而，虽然许多企业都制定了内部晋升计划，但在不同企业之间，内部晋升计划和内部晋升政策之间的差别却是很大的。在彭尼公司，“当公司的某一部门内部出现了职位空缺而又有一个相关的内部候选人符合填补职位空缺的条件的话，我们就愿意搞内部晋升。”[45]在联邦速递公司，“只要有可能，我们就从企业现有的雇员队伍中寻找合适的人选来填补职位空缺。”[46]在国际商用机器公司（IBM），“晋升者都是从内部提拔上来的——当然同样要看他们的业绩。”[47]在德尔塔航空公司，“德尔塔航空公司只雇用初级雇员，然后通过对他们进行培训和开发将他们提升到担负更高责任的工作等级上来。”[48]在丰田公司，工作小组组长职位以及工作群体班长职位是工厂中所有担任管理职位的人都必须经过的一个阶梯。“当工作小组组长职位和工作群体班长职位出现空缺时，应当考虑从公司当前雇员中挑选合适人选来填补它们，这是丰田汽车制造公司的管理哲学。（不仅如此，）丰田公司还坚持做到，如果办公室中的某一职位出现了空缺，也尽可能地从内部提升雇员来填补。只有在虽然努力从公司内部选拔人员到仍找不到的情况下，才从公司外部雇用新的人员来承担空缺职位的工作。”[49]

然而，对内部晋升政策的强调和解释距离成功地执行这一计划还有很远的路要走。因此，在联邦速递公司这样一些比较先进的企业中，内部晋升往往意味着一个包括五个部分在内的计划，即内部晋升计划是由以下五个部分组成的：内部晋升政策（前面讨论过的）；以价值观为基础的雇佣；人力开发活动；以职业发展为导向的工作绩效评价；职业记录与工作公告的协调制度。

内部晋升与以“价值观为基础的雇佣”

内部雇佣首先得到了以“价值观为基础的雇佣”制度的支持。这一点我们在本书第 6 章中已经有所解释。正如一位德尔塔航空公司的管理人员所说的：“首先，我们是为未来而雇佣的……雇佣过程有利于那些因某种优势而具有晋升潜力的人。德尔塔航空公司同意应当几乎完全实行内部晋升政策。除了少数具有特殊技能的人之外，所有的人都应当从初级岗位干起。”[50]在其他一些比较先进的企业中，这方面的做法也大体如此。当然，如果企业所雇用的雇员已经不具备进一步晋升的潜力，那么企业是不可能真正坚持实行内部晋升制度的。因此，雇用有晋升潜力并且具有与企业同步的价值观的人是任何内部晋升政策的先决条件。

人员开发活动

这些比较先进的公司提供必要的教育培训资源来帮助雇员确认并开发自己的晋升潜力。在本 & 杰瑞公司（Ben & Jerry），晋升开发是受到职业规划计划、公司实习期计划以及学费资助计划的鼓励的。本 & 杰瑞公司的职员被鼓励参加一个前后为时共 8 小时的职业规划研讨会。这一研讨会的目的是帮助雇员思考和规划自己的职业。参加过这一研讨会的雇员如果希望学习公司其他工作岗位上的知识，那么他们还可以花两到三天时间去见习这些工作，这几天时间公司同样是付报酬的。公司每年还对三种以上的课程提供 90% 以上的学费

资助。它还提供许多课堂教学、学术研讨会、咨询指导会等等，都是由企业预定并支付费用的。其中包括社区和大学的教学课程；由沃蒙特（Vermont）社区大学讲授的商业写作课程；计算机课程，通过这一课程的人可以从本 & 杰瑞公司的信息服务部获得一个证书；成人基础教育指导课程和高中文凭课程；通过引导和要求而开展的一对一管理开发咨询；专业技术开发课程和学术研讨会；财务计划研讨会以及个人咨询等等。

其他一些企业也在开发雇员的潜力方面花费了大量的钱财。比如，即使是在最近紧缩的情况下，IBM 公司仍然制定出了一项在本行业中属于最具综合性那种培训和教育计划。IBM 公司还资助雇员到公司外部的大学或学院参加脱产或业余的高等教育课程。“这与 IBM 鼓励个人职业开发的目标是相一致的。”IBM 的雇员们还可以在从事两年令公司满意的全日工作之后得到一种不带薪的教育假待遇，这是 IBM 公司教育假计划的一个组成部分。[51]

IBM 公司所实行的广泛的雇员开发计划是以所有的雇员为对象的自愿参与计划。IBM 公司强调，根据自己的工作兴趣和未来目标决定是否参与开发计划是每一位雇员的责任。这样，管理人员就负责确认他们的雇员是否有兴趣参与这些计划以及弄清楚自己下属雇员的开发需要。尽管 IBM 公司的雇员们通常都是根据自己的时间和精力状况来确定自己参与何种开发活动，但他们在进行自我开发的过程中都是得到公司的鼓励的：“尽管参加这些雇员开发项目本身并不能保证你一定会得到提升、调动或变换工作，但它却肯定能够帮助你确定自己的工作目标、提高自己的能力。”[52]IBM 公司还制定了学费返还计划，当雇员参与公司批准的由信誉较高的大学、学院、高中、商业学校或技术学校开设的课程或学习计划时，公司将全额返还雇员所缴纳的学费成本以及其他各种合理的教育收费。

萨顿公司也有一个职业开发计划。该公司的职业成长研讨会运用各种职业指导工具（包括技能评价盘以及其他的“职业差距分析工具”等等）来帮助雇员确认自己与工作有关的技能以及他们所要求的开发需要。按照一位萨顿公司雇员的说法，职业成长研讨会“帮助你用上 4 个小时～6 个小时的时间进行自我评价。然后，你再运用这些资料来开发自己的职业潜力。职业盘帮助你确认自己的长处和短处：先是由你自己评价自己，然后是你的小组成员来评价你。”[53]萨顿公司也有学费返还计划和其他一些对雇员开发活动的资助，这些计划帮助萨顿公司的雇员们努力提高为使自己进一步达到职业目标而必需的一些技能。

当然，没有任何一种职业评价、培训或教育计划能够保证雇员一定得到提升。尤其是在这样一个强调合并的时代，许多雇员都将只能处在平台上，不能在企业中得到更高的提升。然而这些企业中的教育资助计划和人力开发计划确实帮助了他们的所有雇员，使得他们有机会对他们自己的职业能力、兴趣以及职业偏好形成一个比较现实的整体印象。它们还确保所有的雇员都能够使自己在企业中获得平等的提升机会。这些计划还使得雇员在今后更容易做出职业选择以及进行工作变动决策，同时有利于他们开阔自己的眼界并向自己提出更大的挑战。这些计划还通过使每一位雇员学习新的东西以及面临新的学术挑战，为他们提供了一个继续成长的机会。下面是萨顿公司的一位装配工的总结性谈话：

> 我现在是一位装配工，同时担任一个工作小组的组长达两年半。我的目标是进入我们的人员管理系统（人事部门）。我知道事情现在已经很紧迫了，但我也知道这里的哲学是：公司会为我做长期打算——他们希望自己的雇员成为自己能够成为的那种人。我知道在这里我能够竭尽所能去做自己能够做的事情；这也正是我忠于萨顿公司的一个重要原因。[54]

以职业发展为导向的工作绩效评价

以职业发展为导向的企业往往也注重以职业发展为导向的工作绩效评价。换言之，他们不仅仅评价雇员过去的工作绩效。相反，主管人员和被评价者将负责把后者过去的工作绩效、职业偏好与他们的发展需要以一种正式职业规划的形式联系起来。

在这方面，彭尼公司是一个很好的例子。他们的管理评价表要求既要说明"晋升可能性建议"，还要说明"相关的开发计划设想"。

下面是这种评价系统的运行方式。在每年一度的工作绩效评价开始之前，相关人员及其上级管理人员都需要审查彭尼公司的管理职业表（the Management Career Grid)。表中列出了彭尼公司的所有主管职位（划分为经营工作、贸易工作、人事工作和综合管理工作）的名称，还包括像"地区目录式销售管理员"、"化妆品市场协调员"、"地区培训协调员"、"项目管理员"、"公共事务管理员"等这样一些特殊的工作名称。此外，公司还提供了一份"工作描述清单"。这张单子包含了对职业表中的所有工作的简短工作描述。

萨顿公司的管理职业表还确定了典型的提升路线。正如指南中所说的："当为一位相关的管理人员安排晋升计划时，你不仅要考虑贸易职位，还应当考虑经营职位、人事职位以及综合管理职位。"

晋升计划可以是跨四种功能工作群的，同时可以晋升一到两个工作等级。这样，资深的贸易管理员既可能被规划晋升到助理采购管理员职位，也可以被考虑晋升到综合贸易管理员职位（"助理采购员"职位在彭尼公司被划分为一般性管理工作，因为在彭尼公司，采购是一项中心工作。而潜在的综合贸易管理员则是贸易功能群中的一项工作，它比资深贸易管理员职位高两个工作等级）。

职业记录及工作公告制度

最后，大多数比较先进的企业都还有职业记录及工作公告制度。这种制度的基本目的在于确保内部候选人的职业目标和技能与各种晋升机会公开、公正以及有效地匹配起来。

古德曼·萨奇公司的内部工作配置中心（Internal Placement Centre，IPC）就是这种制度的一个很好实例。[55]萨奇公司这一机构设置的目的在于：

> 唤起古德曼·萨奇公司的雇员对追求在公司不同领域中谋求职业发展的机会的兴趣。内部工作配置中心还简化了公司在填补职位空缺时考虑内部合格候选人的任务，因为它可以向管理人员提供关于能够为他们的雇员提供职业发展机会的空缺职位的信息。[56]

古德曼·萨奇公司的内部工作配置中心的工作过程共分为五个步骤：（1）当某一职位出现空缺时，雇员管理人员可以首先进行一项内部、外部或综合性

(既包括内部又包括外部）的调查，但是公司“鼓励进行内部调查或综合性调查”。[57]（2）管理人员和招募人员为此空缺职位填写一份工作描述表。这张表包括工作名称、部门与直接管理人员、对职位职责的描述以及该职位对从业者的总体资格要求。（3）将空缺职位机会在内部工作配置中心以及在每一楼层的接待处公布出来。（4）对空缺职位感兴趣的雇员向公司的内部工作配置中心递交申请报告以及最新的履历介绍。（5）由内部工作配置中心的协调员和招募人员对每一位雇员的申请书进行资格审查。一般情况下，雇员在递交申请报告的两周以内就会得到内部工作配置中心协调员寄到家里来的通知，告知他们申请报告的处理结果。（这仅仅是决定雇员能否被邀请参与求职面谈的步骤。）那些被挑选上的雇员将接着进入下一步的面谈阶段。

联邦速递公司也有自己的工作公告及职业协调体系，该公司将这种体系称为工作调换申请人跟踪体系（Job Change Applicant Tracking System，JCATS）。公司的职位空缺一般都是在每周五通过这一电子信息系统发布出来的。申请空缺职位的所有雇员都将被根据各自的工作绩效以及服务时间的长短赋予一个量化的分数，同时，系统还会提出建议，认为他们是否适合被作为空缺职位的候选人。

在彭尼公司，地区管理人员（他们负责管理几个商店）和地区人事管理人员通常从各商店管理人员那里获得一张可提升人员的名单。而地区和大区也同样保存有自己下属主管人员的有关职业资料。在彭尼公司总部还有另外 4 000 份左右的档案资料。此外，在公司的四种功能部门中（贸易部门、经营部门、人事部门以及综合管理部门）也同样有所属人员的职业信息档案。

关于由哪个机构来保存档案的问题在很大程度上取决于每一种相关的既定职业发展路径（每年通过工作绩效评价决定）是怎样的。比如说，如果某人准备从贸易管理员职位向助理采购员职位发展，那么综合管理部门的办公室应当保存有此人的一份档案。

彭尼公司还有一个关于 18 000 位管理人员的雇员信息资料库——他们在哪里工作、他们的工作绩效评价代码、他们既定的职业发展道路等等。公司有一位资深的行政管理人员来审查所有跨地区或跨部门的工作申请。公司总部的经营主管则负责对自上而下的整个公司经营系统的所有人员的工作绩效评价和职业发展规划进行评价。正如公司的一位高层人事管理人员所说的，其结果是在管理人员和他们的下属雇员之间存在一种动态的对话过程。他们经常讨论（至少每年一次，通常更为频繁一些）某当事人在今后 12 个月内将做些什么，他或她的职业选择是什么等等。反过来，商店管理人员又会同他或她的地区管理人员讨论同样的事情。这种讨论所强调的重点总是如何帮助下属人员不断成长。[58]

□ 退休

对于大多数雇员来说，退休是一个苦乐参半的经历。对于某些人来说，退休是他们职业生涯的顶点，退休意味着他们能够放松下来，享受自己的劳动果实，同时又不需要再为工作上的问题操心着急。然而，对于另外一些人来说，退休本身却是一种痛苦，因为忙碌了一生的雇员在突然之间不得不面对每天无

所事事地待在家中这种陌生的、“没有生产率”的生活。事实上，对于许多退休者来说，在不从事全日工作的情况下维护一种归属感和自我价值感是他们需要面对的一项最为重要的任务。因此，许多企业越来越注重帮助自己的退休雇员来对付这一问题，因为这是职业管理过程在逻辑上的最后一个步骤。[59]

退休咨询

最近的一项调查显示，大约30%的企业说他们已经制定了正式的退休准备计划来帮助雇员顺利完成退休过程。[60]最为常见的退休准备计划的一些基本做法包括：

说明各项社会保障福利（97%实行退休前教育计划的企业报告说有此做法）；

休闲咨询（86%）；

财务与投资咨询（84%）；

健康咨询（82%）；

生活安排（59%）；

心理咨询（35%）；

公司外第二职业咨询（31%）；

公司内第二职业咨询（4%）。

在没有实行退休前教育计划的企业中，有64%的企业认为这种计划是必要的，并且大多数企业表示他们已经有计划在两到三年内制定这种计划。

另外一个重要趋势是允许应当退休的雇员兼职工作，以此作为正式退休的一种变通做法。几项最近以蓝领和白领工人为对象所做的调查都表明，55岁以上的雇员中有一半以上的人都愿意在退休后继续从事兼职工作，企业也很可能将这种做法吸收到他们的职业管理过程之中。

本章回顾

☞ □ 小结

1. 职业管理的关键在于弄清楚你到底希望从职业中得到什么；你的优势与局限是什么；你的价值观是什么，以及它们与你所正在考虑的备选职业是否匹配。

2. 一个人职业生涯的主要阶段包括：成长阶段（大约在从一个人出生到其14岁之间这段时间）、探索阶段（大约在一个人的15岁～24岁之间这一时期）、确立阶段（大约在一个人的24岁～44岁这一时期，是大多数人工作生活的核心时期）、维持阶段（大约在一个人的45岁～65岁之间）以及下降阶段（退休之前的一段时期）。确立阶段本身还可能会由尝试子阶段、稳定子阶段和中期职业危机阶段所构成。

3. 规划职业的第一步要尽可能地弄清楚你自己的兴趣、资质以及技能。可以首先明确你自己的职业性向属于哪一种：实际性向、调研性向、社会性

向、常规性向、企业性向以及艺术性向，然后确定你的技能所在并将它们按照水平的高低从高到低加以排列。

4. 接着，需要确定你自己的职业锚：技术或功能型职业锚、管理型职业锚、创造型职业锚、自治型职业锚以及安全型职业锚。然后问一问你自己到底想要做什么。

5. 你可以借助许多现有资源来帮助自己了解有关的职业。这些资料来源包括：《职位名称词典》、《职业展望手册》、《职业展望季刊》、《职业百科全书与求职指南》，以及美国劳工部人事管理办公室编写的《X88 号手册》。

6. 在职业管理过程中，主管人员扮演着重要角色。一些重要的指导原则包括：避免现实冲击；严格要求新雇员；提供较为现实的未来工作展望；进行以职业发展为导向的工作绩效评价以及鼓励进行工作轮换。

7. 在进行晋升决策时，企业必须选择是以资历为依据晋升还是以能力为依据晋升，是制定正式的晋升制度还是采取非正式的晋升办法以及如何对能力进行衡量。

8. 今天，越来越多的企业开始采取行动帮助雇员“成为他们能够成为的人”。换言之，帮助他们进行自我实现。培训、工作丰富化、教育机会的提供都是这方面的例子。然而，对许多雇员来说，自我实现实际上已简化为晋升以及职业发展。许多企业因此制定了综合性的职业管理以及内部晋升计划。

9. “以价值观为基础的雇佣”和人力开发活动是此类计划中的两个重要组成部分。以价值观为基础的雇佣之所以重要，是因为内部晋升实际上首先假定雇员是具备晋升潜力的。职业开发活动帮助雇员确认自己的职业兴趣以及制定明智的职业发展计划。

10. 以职业发展为导向的工作绩效评价在职业管理中扮演着重要的角色。在这一过程中，主管人员和被评价者将后者过去的工作绩效、职业偏好与他们制定合适的职业发展计划这种发展需要联系在一起。

11. 职业记录以及工作公告制度也是十分重要的。保存与职业有关的雇员资料以及公开所有职位空缺的做法，能够确保企业内部候选人的职业目标和技能能够与企业内部的各种晋升机会公开、公正地匹配起来。

□ 关键术语

career planning and development	职业规划与职业发展
career cycle	职业周期
growth stage	成长阶段
exploration stage	探索阶段
establishment stage	确立阶段
trial substage	尝试阶段
stabilization substage	稳定阶段
midcareer crisis substage	中期职业危机阶段
maintenance stage	维持阶段
decline stage	下降阶段
John Holland	约翰·霍兰德

occupational orientation	职业性向
occupational skills	职业技能
aptitudes	资质
Edgar Schein	艾德加·施恩
career anchors	职业锚
reality shock	现实冲击

□ 讨论题

1. 简要描述职业周期的每一个阶段。
2. 什么是职业锚？在本章中所讨论过的职业锚有哪些种？
3. 在本章中所讨论过的职业性向有哪些种？
4. 讲述你能够利用哪些信息来源来获得与你感兴趣的职业有关的信息。
5. 请运用本章中所提示的指导原则自行设计一份求职履历。
6. 请写一篇短文说明"10 年之后我希望取得什么样的成就"。
7. 请说明在对雇员进行第一次工作安排时应当注意的与职业有关的要素有哪些。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

职业规划计划

对卡特洗衣公司来说，职业规划一直是一项不被重视的工作，这是因为，正如杰克常常喜欢说的那样："只要招来工人然后要他们诚实劳动就足够了。"然而，詹妮弗却认为，考虑在卡特洗衣公司实行职业规划计划可能是一个不错的主意。他们的许多雇员已经跟着他们工作了好多年，并且一直都是在最基层的工作岗位上，她觉得真的有点儿对不住他们。她想："也许我们能够根据他们希望的样子帮助他们获得一个更美好的未来。"而且，她也确实相信，如果卡特公司要取得进一步发展和成长的话，也需要对洗衣店的管理人员群体进行更好的职业指导。

问题：

1. 制定这样一项职业规划计划会给卡特洗衣公司带来什么好处？
2. 谁应当参与这样一项计划？是所有的雇员，还是有选择地挑出一部分雇员？
3. 请描述你建议怎样在卡特洗衣公司注入这种职业规划和职业开发计划。

小案例（2）

现实冲击

玛丽亚·布兰科不知道自己该怎么办了。1992年从哥伦比亚大学毕业之后，她在纽约一家大的人才交流机构中谋得了一个职位，她以为能够在那里追求第一个让自己喜欢、能够给自己带来快乐的工作。这一人才交流机构以像一个“大家庭”一样而著称，然而，她却渐渐觉得，它并不像自己所熟悉的任何一类家庭。人事管理经理看上去总是在用这样的话故意贬低雇员们的重要性：“如果你想走，那就走吧。我可以随便找到1 000个像你这样的人。”

玛丽亚已经在邮寄室工作了一年时间了，现在她正在考虑是离开这里去另外一家像民用航空总局（CAA）这样的大机构去工作，还是去一家小机构去工作，或者干脆变换一下职业。她想，“这不是我这样一个取得经济学学位的人所应当干的”。然而现在，在1993年的夏天，她所面临的却是一个严峻的劳动力市场，而且她工作的这几年中又没有攒下一分钱。她只知道自己很悲惨。

问题：

1. 如果你是玛丽亚，那么你该怎样做？为什么？
2. 这家人才流动机构如果想避免类似的事情发生，应当怎样做？

附录　怎样找到合适的工作

假如你已经确定了自己的职业性向、技能以及职业锚，也挑选出了几种你想要从事的职业并已经为每一种职业制定了计划（如果有必要的话），你甚至已经完成了必要的培训。那么你下一步要做的就是在公司中找到一个你想要做的工作以及你希望的工作地点。下面就是你在进行这一步的时候可能会用上的一些技术。

□ 工作搜寻技术

自己进行工作搜寻　当你想在某一地区寻找你希望从事的工作的时候，最直接的办法就是首先挑选出你想去工作的地区，找出你能够发现的该地区所有对你有吸引力的公司，并弄清楚如果你希望获得该公司的工作应当与公司中的何人取得联系。许多公共图书馆都有这种当地的资料目录。比如，弗吉尼亚州费阿法克斯县（Fairfax County，Virginia）的参考书图书馆就向寻找地方商业信息的人提供下列资料：

弗吉尼亚产业目录；

费阿法克斯县产业目录；

华盛顿迈托地区（the Washington Metro Area）主要企业名录；

华盛顿商业概览。

其他一些你可以使用的一般性参考资料包括《商业与工业名人辞典》（Who's Who in Commerce and Industry）、《美国名人辞典》（Who's Who in America）、《美国东部名人辞典》

(Who's Who is the East)、《普尔登记簿》(Poor's Regisger) 等。运用这些指南，你就能找到在每一家机构中最终负责雇用人员的职位上的人的姓名。

私人关系 一项调查发现，寻找工作的一条最常见途径是依靠朋友或亲戚这一类的私人关系，对于年薪 30 000 美元以上的工作来说，这种情况就更为普遍。[61]比如，美国劳工部的一项调查显示，大约有 19%的管理人员是通过朋友介绍找到工作的，大约 6%的管理人员是通过亲戚介绍找到工作的。因此，找工作时的一个很好的做法是：尽可能地让你所认识的所有在公司里负点责的人都知道你正在找工作，特别应当注意让他们知道你想要找什么样的工作（不过，需要记住的是，如果你现在已经被某一公司雇用而且不希望帮助你找工作的人再误找到现在的这家公司来，那么最好的办法是挑选出两三个你最要好的朋友，让他们全权代理你去寻找工作，但是要告诉他们在帮你找工作时必须小心谨慎，以免走露风声）。

顺便提及一句，无论你与你的这些朋友或亲戚是如何的亲密，你都不能指望将寻找工作的任务完全压在他们的身上。因此，有时你最好是问一问你的这些朋友或亲戚，看一看他们认为你想去工作的这些公司中，有哪些人你应当去见见面、谈一谈，然后，你自己再去做发掘工作。

应聘广告招聘 然而，大多数专家都认为，借助应聘广告招聘这种途径获得工作的可能性是很低的，尤其是随着你所要找的工作的等级越来越高，那么你通过这种方式找到工作的可能性就会越来越小。换言之，如果你所要寻找的是年薪低于 20 000 美元的工作，那么应聘招聘广告可能是一个很好的寻找工作途径。但是如果你想通过相同的途径获得一个管理方面的职位，那么其可能性是非常小的。尽管通过招聘广告获得高等级工作的可能性很小，但是下面这些杂志上刊登的专业人员和管理人员的分类招聘广告仍然是十分有用的信息来源：《纽约时代周刊》(New York Times)、《华尔街杂志》(Wall Street Journal) 以及单独发行、专门刊登招聘广告的《华尔街杂志》。

此外，应聘不明确的招聘广告时还应当十分小心。有些管理人员猎头公司和一些企业即使是在没有职位空缺的情况下也大做招聘广告，其目的是试探市场行情。有时候，你还有可能会被引入圈套，导致向自己现在的公司应聘。在应聘这一类招聘广告时，一定要注意用你所运用的资料给别人创造一个良好而正确的印象；注意检查求职书的打印是否清晰、行文风格是否恰当、语法是否正确、是否整洁等等；注意确保求职简历使你看上去适合从事你所申请的工作。在作为你的材料封面的信上，一定要有一段话来特别说明为什么说你的背景和过去的成就适合从事广告上所说的工作；你还必须明确地回答公司所提出的各项资格要求。

就业机构 在将求职者安排到年薪大约 30 000 美元的工作岗位上这方面，就业机构显得尤其有效。当然，对于年薪再高一些的工作，就业机构也同样是十分有用的。就业机构在代为招聘专业人员和管理人员时所收取的费用一般由雇主方支付。假如你知道自己需要什么样的工作，那你就可以（到附近的图书馆里）找七八份报纸的周末版来看一看，翻一翻它们所附带的分类广告，找出来哪些机构通常掌握有你所准备寻找的职位。最好是先与三四家就业机构联系，优先应聘那些比较特殊的招聘广告，而应当避免与哪一家就业机构签订合同，全权委托他们来为你寻找工作。

高级管理人员代理招募机构 高级管理人员代理招募机构通常被企业聘请来替他们搜寻高层人才，它们的收费往往是由企业支付的。尽管它们所负责招募的职位的年薪通常不得

低于 50 000 美元，但一般年薪在 40 000 美元以上的职位它们也负责为企业招募人才。它们不做职业咨询，但是如果你知道自己想要找到什么样的工作，那么还是值得去与一两家这种机构接触一下。将你的求职简历和一封信寄给它们，在信中要写明对工作的详细要求（包括你想从事的工作的名称、想去的公司的规模等等）、自己已经取得的与工作有关的成果、目前的薪资水平以及薪资要求等等。这些机构一般都刊登在电话号码簿的黄色广告页上，其所属的总标题是“高级管理人员招募咨询”，但是你还应当知道，有些非管理人员代理招募公司也同样使用“高级管理人员招募”字样。此外，你需要记住的是，在与高级管理人员代理招募公司打交道时，你是不需要付费的。你可以花 3 个美元从美国管理协会的管理信息服务部购买到这些高级管理人员代理招募公司的名录，美国管理协会的地址是：纽约市西第 50 大道 135 号，纽约，11020。

职业咨询公司 这些公司不会帮你找工作，它们的专业职能是进行能力测试和职业咨询。这些咨询公司的名录可以在电话号码簿的黄色广告页中查到，它们一般都位于“职业咨询”或“求职指导”这些标题之下。这些公司的服务一般收取 200 美元～300 美元的费用，所提供的服务包括心理测试以及与有经验的职业咨询专家面谈等等。你所需要做的是，审查自己需要的公司服务项目、收费标准、公司的历史，以及你需要与公司里的谁打交道等等。

高级管理人员推销咨询公司 高级管理人员推销咨询公司负责你的整个工作搜寻过程。但它们自己通常并不是直接招募者，没有空缺职位可以提供给你。根据你所要求的服务项目的不同，这些公司的收费从 300 美元～4 000 美元不等，甚至会更高。整个服务过程可能持续几个月，在此期间你将与他们每周进行一次面谈。服务内容包括简历与求职信的撰写、面谈技巧的提高以及设计一个完整的求职过程。在与这些机构接触之前，你应当认真地做一些深入的自我评价（正如在本章中所讲过的那样），同时阅读一些书籍，比如理查德·波利斯（Richard Bolles）的《快速求职图》（The Quick Job Hunting Map）以及《你的降落伞是什么颜色的?》（What Color Is Your Parachute?）。

然后从这些公司中挑出 3 家～4 家（这些公司的名录可以在电话号码簿的黄色广告页中的“高级管理人员代理招募咨询”标题下找到），逐家去访问并问这样一些问题：公司的服务项目是怎样的？每一项服务项目的收费情况如何？是否还有其他额外收费，比如打印资料以及邮寄简历是否要收费等等？合同书的内容是什么？如果你对服务结果不满意，那么你在什么情况下才不会提出争议？然后，审阅你的笔记，到优良企业署（The Better Business Bureau）进行核查，以确定哪一家机构适合你的需要。

□ 撰写求职简历

你的求职简历可能是你进行自我推销的最重要文件，它将决定你是否能够“抄近路”以及能否被公司邀请去面试。下面是就业咨询专家理查德·培因（Richard Payne）以及其他一些专家所指出的求职简历撰写要点。[62]图 11—2 是一份较好的求职简历的样本。

介绍性信息 在简历的一开始应说明自己的姓名、住址以及电话号码。用你办公室的电话号码可能会让人感觉到（1）你目前供职的公司知道你要离开；或者（2）你不在乎目前所供职的公司是否发现你在外面找工作，因此，你最好是用自己家里的电话号码。

工作目标　在介绍完一些简要的个人信息之后，就要说明自己的工作目标。你应当用一句话总结性地说明你想要得到的职位，你想去哪里工作（公司类型以及公司的规模）以及某一家公司可能会希望雇用你的特殊原因。比如，“对较强的生产计划和控制经验比较重视的中型制造企业的生产经理”。你应当总是去谋求你认为自己有希望获得的最高职位，并记住自己正在申请的是怎样一种工作。

过去工作的职责范围　你还应当在求职书中写明自己在过去的每一项工作中所担负的责任范围。对你过去所从事的每一项工作都写上一小段，来说明其工作名称、你直接或间接向谁报告工作、谁向你报告工作、有多少人向你报告工作、你所控制的经营预算与人力资源预算是多少。

过去所取得的成就　接下来，你还应当说明在你过去所呆过的每一个职位上的“价值何在”(这一点是很重要的)。这一部分实际上是你的求职简历的核心。因为它表明了对于你过去所从事过的所有工作来说：(1) 你采取过哪些重要的行动以及为什么采取这些行动；(2) 你所采取的这些行动导致了怎样的后果，即行动的“报酬”如何。比如，“作为一位生产主管人员，我引进了一个新的生产流程，这种生产流程使得单位产品的装配时间从 30 分钟降低到 10 分钟，使得劳动力成本降低了 60% 以上。”对每一种工作应当都用这样的话来加以评价性的说明。

求职书的长度　将你的求职书保持在两页以内，并且应当将你的受教育程度、服役情况（如果有的话）以及个人背景（个人爱好、兴趣以及社会关系等等）放在最后一页上。

个人资料　不要将年龄、婚姻状况或家庭关系等个人资料放在第一页的上面。如果你必须将这些资料注明的话，就将它们放到简历的末尾，这样就可以使得招募者已经对你形成了大体印象之后再看到这些内容。

最后，还需要提及两点：(1) 不要把求职书弄得潦草、马虎或者搞得破破烂烂，避免出现字写得太拥挤、复印得让人没法看清、打字错误等的问题。(2) 不要把 10 年前使用过的旧求职书修修补补后再用。对于你所申请的每一种工作都应当重新设计一份新的求职书，以便你的工作目标和优势使你看上去适合你所申请的工作的需要。

□ 面试技巧

到目前为止，你已经做完自己的家庭作业，最重要的一天就要到来了；下一周你就要接受负责招募你所申请职位的人员的面试了。在面试中你如何才能表现得非常优秀呢？下面是这方面的一些建议（从这方面来说，你还可以参阅本书第 6 章中的面试部分）。

准备、准备、再准备　首先要记住，认真的准备是必要的。在接受面试之前，尽可能多地增加对将要去的公司、所申请的工作以及主管招募的人的了解。到图书馆里去看一看有关期刊，了解一下在你所要去的这家公司的经营领域中目前正在发生什么事情。谁是公司的竞争者？它们是怎样做的？

了解面试主考人员的意图　花尽可能少的时间来回答面试主考人员的第一个问题，以使

自己有更多的时间让主考人员描述公司的需要：公司招募人是为了让其完成什么样的任务？公司需要什么类型的人？提一些开放性的问题，比如，“关于这个问题，您能说得再详细点吗?”

使你自己与公司的人事需要相匹配　一旦你知道了面试主考人员正在寻找的是哪种类型的人以及他们需要解决的是一种什么样的问题，那么你就占据了主动，可以根据应聘公司的需要来描述你自己过去的成就。开始时可以说些这样的话：“你所提到的一个对公司非常重要的问题我在过去也曾经遇到过。”然后，你再说明这一问题是什么，你是如何解决的，结果如何。

在回答问题之前稍作思考　回想一下我们说过的回答问题的三个步骤（见本书第6章）：停顿、思考、说话。停顿一下以确保你弄清楚了面试主考人员到底在说什么，想一想如何组织自己的答案，然后再开口说话。在回答的时候，尽量强调如果公司雇用了你，将会如何有利于解决他们所面临的问题。

外表和热心是极为重要的　在接受面试的时候，保持得体的穿着、恰当的修饰、有力的握手以及精力充沛的外表是十分重要的。

注意给人的第一印象　关于面试的研究表明，几乎在80%以上的场合，面试主考人员在面试开始的头几分钟就决定了是否录用求职者。一个良好的第一印象在面试过程中也许有可能会变成不好的印象，但如果第一印象就很差，那么这种不良印象要在面试过程中被克服掉就几乎是不可能的。

纽约市考尔特斯威尔区
普莱神特埃普路77号

机　　密

科纳德·斯坦普雷顿
邮编：NY 10176
电话：(914) 747－1012

工作目标：	在要求职位承担者具有广泛的广告和促销经验的企业中担任资深商品管理员
当前职位：	洲际公司计价部
1986年—现在	商品管理员，负责管理兰顿牌洗衣皂、卡伯琳牌清洁剂以及新产品的销售工作，向小组管理员汇报工作 建议并取得了试销市场的授权，并负责管理三个试销品牌的市场开发的全部各个阶段，在1986年秋冬季节计划开始实施。结果在第一年，在广告预算支出只有600万美元的情况下，使得全国的总销售量达到2 000万美元。现在正在为1987年的试销市场筹划几种新的产品 还负责两种已经打开市场的成熟产品的销售工作：一个是兰顿牌洗衣皂，年销售额为700万美元；另一个是卡伯琳牌清洁剂，这是一种年销售额为400万美元的地区性产品。目前正在与三家广告公司接触，准备做试销产品以及成熟产品的广告

1983—1985 年	商品管理员，负责管理**威肯德牌油漆**销售工作，其年销售额为 600 万美元
	设计并实施了这一品牌的重新定位（包括新一代产品的以及新的包装图案），以对付这种商品的销售额在近 10 年来平均每年下降近 10％的不利趋势。重新定位后，该种产品在试销市场上的销售额上升了 16％，在第二年的全国市场上，其销售额上升了 8％
	后来又负责推动比重新定位时更先进、同时也更富有竞争力的一代新产品的市场开发工作。在 1986 年秋季，该产品在试销市场上的销售额上升了 35％，全国市场销售额的上升也在预料之中
	开发塑料包装市场，使得试销市场上的销售额增长了 10％ 设计并实施了一项增加利润的销售计划，这一计划使得净利润上升了 33％
1982 年	商品管理员，负责管理**希尼兹牌汽车清洗剂**的销售工作，该产品的年销售额为 400 万美元
	推动并试销了一种经过改进的喷雾清洗剂和一种液体替代品。两种产品的国内市场都扩大了，销售额都上升了 26％ 理查德斯－多纳尔兹公司
1981－1982 年	助理商品管理员，向商品管理员汇报工作
	同时负责**帕牌清洗剂**和**西普希仆牌清洗剂**的销售工作。制定了适应地方需要的年度促销计划。结果导致帕牌清洗剂的销售额上升了 30％，西普希仆牌清洗剂的销售额保持稳定
1980－1981 年	商品贸易助理管理员
	制定并实施了**阳光牌肥皂**的年度促销计划
1979－1980 年	离职攻读工商管理硕士学位（MBA）。参见**教育状况**一栏
1977－1979 年	账户管理员，实地销售 购物者之友账目管理员是威斯切特大都市商城中最难做的一个环节。本人在此期间使得销售额增长了 10％，并负责所有杠杆类产品的引进和分销。由于这方面突出的工作绩效，我被任命为食品杂货合作社账目的管理员，这是商城中第二困难的工作，在这一位置上，本人也取得了同样的销售绩效

续前图

教育状况	马里兰州立大学雷丁学院
	获市场营销专业工商管理硕士。平均成绩为3.5分；最高成绩为4.0分。论文“宠物用品的超级市场分销”取得了4.0分的最高成绩。所学课程包括数量方法、财务管理、会计以及贸易管理等
	密苏里州，堪萨斯城，埃尔顿学院
	文科学士学位，在当时的110名新生中，只有33人坚持完成了这一为期四年的严格的学习课程，本人是这33人中的一位。在学习期间，学院要求每一位学生每年都要递交论文，并且在到了高年级的时候，这些论文要接受学生审查团的评价
个人资料	单身，美国公民

图11—2 一份较好的求职书样本

[本章注释]

[1] J.Richard Hackman and J. Lloyd Suttle, *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977); see also David Bowen and Edward Lawler, "Total Quality-Oriented Human Resources Management," *Organizational Dynamics*, Vol.20, No.4, Spring 1992, pp.29~41.

[2] Hackman and Suttle, *Improving Life at Work*, p.4.

[3] Donald Super and others, *Vocational Development: A Framework for Research* (New York: Teachers College Press, 1957), and Edgar Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).

[4] John Holland, *Making Vocational Choices*: A *Theory of Careers* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973).

[5] Richard Bolles, *The Quick Job Hunting Map* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1979), pp.5~6.

[6] Ibid., p.5.

[7] Schein, *Career Dynamics*, pp.128~129.

[8] Ibid., pp.257~262.

[9] This example is based on Richard Bolles, *The Three Boxes of Life* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1976).

[10] Schein, *Career Dynamics*, pp.252~253.

[11] For self-diagnosis books, see, for example, G.A.Ford and G.L.Lippitt, *A Life Planning Workbook* (Fairfax, VA: NTL Learning Resources, 1972).

[12] Schein, *Career Dynamics*, P.253.

[13] Richard Bolles, *What Color Is Your Parachute?* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1976), p.86.

[14] *The Guidance Information System*, Time Share Corporation, 630 Oakwood Avenue, West Hartford, CT 06110, described in Andrew Dubrin, *Human Relations: A Job-Oriented Approach* (Reston, VA: Reston, 1982), p.358.

[15] Gail Martion, "The Job Hunters Guide to the Library,"*Occupational Outlook Quarterly*(Fall 1980), p.10.

[16] Robert Jameson, *The Professional Job Changing System* (Verona, NJ: Performance Dynamics, 1975).

[17] Richard Payne, *How to Get a Better Job Quicker* (New York: New American, Library, 1987).

[18] Personal interview March, 1992.

[19] Personal interview March, 1992.

[20] Ibid.

[21] Richard Reilly, Mary Tenopyr, and Steven Sperling, "The Effects of Job Previews on Job Acceptance and Survival Rates of Telephone Operation Candidates," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64 (1979).

[22] Schein, *Career Dynamics*, p.19.

[23] J.Sterling Livingston, "Pygmalion in Management," *Harvard Business Review*, Vol. 48 (July – August 1969), pp.81~9.

[24] Joel Ross, *Managing Productivity* (Reston, VA: Reston, 1979).

[25] Douglas Hall and Francine Hall, "What's New in Career Management?" *Organizational Dynamics*, Vol.4 (Summer 1976).

[26] H.G.Kaufman, *Obsolescence and Professional Career Development* (New York: AMACOM, 1974).

[27] Hall & Hall, "What's New in Career Management?" p.350.

[28] See, for example, Terris Scandurg, "Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, Nr. 2, March 1992, pp.169~174.

[29] Schein, *Career Dynamics*, p.19.

[30] See, for example, D. B. Miller, *Personal Vitality* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), and *Personal Vitality Workbook* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).

[31] ALbert Griffith, "Career Development: What Organizations Are Doing About It," *Personnel*, Vol. 57 (1980), pp.63~69; see also Kenneth Brousseau, "Career Dynamics in The Baby Boom and Baby Bus Era," *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3, No. 3, 1990, pp.46~58.

[32] See for example, Daniel Quinn Mills, *Labor-Management Relations* (New York: McGraw-Hill, 1986), pp.387~396.

[33] James Healy, "The Factor of Ability in Labor Relations," *in Arbitration Today*, Proceedings of the Eighth Annual Meeting of the National Academy of Arbitrators, 1955, pp.45~54, quoted in Pigors and Meyers, *Personnel Administration*, p.283.

[34] Charles Halaby, "Bureaucratic Promotion Criteria," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23 (September 1978), pp.466~484.

[35] Gary Dessler, *Winning Commitment* (NY: McGraw-Hill, 1993), pp.144~9.

[36] Ibid.

[37] See Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1972), p.17.

[38] See, for example, Richard Chanick, "Career Growth for Baby Boomers," *Personnel Journal*, January 1992, Vol. 71, No. 1, pp.40~46.

[39] Ibid.

[40] Commerce Clearing House, "Top Executives Are Growing Reluctant to Relocate," *Ideas and Trends*, De-

cember 10, 1982, p.218.
[41] This is based on Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill, 1993), Chapter 10.
[42] Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, Vol. 50 (1943), pp.370~396. reprinted in Michael Matteson and John Ivancevich, *Management Classics* (Santa Monica: Goodyear Publishing Co., 1977), p.336.
[43] Abraham Maslow, Ibid.
[44] Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York: John Wiley & Sons, 1964).
[45] JC Penney Associate Handbook, p.3.
[46] Federal Express Employee Handbook, p.28.
[47] About Your Company, IBM Handbook, p.17
[48] Delta Policies and Procedures Manual.
[49] Toyota Team Member Handbook, p.82.
[50] Paulette O'Donnell speech, pp.4~5.
[51] About Your Company, IBM Handbook, p.188.
[52] Ibid., p.188.
[53] Personal interview March, 1992.
[54] Personal interview March, 1992.
[55] Goldman Sachs, "Internal Placement Center: Guidelines for Managers."
[56] Ibid., p.1.
[57] Ibid.
[58] Personal interview March, 1992.
[59] Remember certain highly paid executives and employees receiving pensions of at least $25 000 a year at retirement can be forced to retire at 65, under federal law.
[60] "Preretirement Education Programs," *Personnel*, Vol. 59 (May - June 1982), p.47. Also see Daniel Halloran, "The Retirement Identity Crisis—and How to Beat It," *Personnel Journal*, Vol. 64 (May 1985), pp.38~40 and Silvia Odenwald, "Pre-Retirement Training Cathers Steam," *Training and Development Journal*, Vol. 40. No. 2 (February 1986), pp.62~63.
[61] Jameson, *The Professional Job Changing System*. See also Kenneth McRae, "Career-Management Planning: A Boon to Managers and Employees," *Personnel*, Vol. 62, No. 5 (May 1985), pp.56~60.
[62] Payne, *How to Get a Better Job Quicker*.

III

工资报酬

- 工资方案的制定
- 绩效工资与奖金
- 福利与服务

12

工资方案的制定

- 关于报酬的几个基本问题
- 确定报酬率需考虑的基本因素
- 如何确定工资率
- 培养雇员的献身精神
- 确定管理和专业职位的工资水平
- 当前在报酬管理上存在的争议
- 小企业应用
- 本章回顾
- 应用练习
- 附录　量化职位评价方法

本章概要

制定工资方案的工作包括评价工作的相对价值（运用工作评价技术，利用工资曲线图和工资等级来确定每个职位的价值。本章阐述的四种评价方法（排序法、分类法、计点法、因素比较法）构成了确定工资曲线和工资等级的全过程。

学完本章后，你应当能够

●描述工作评价过程；

●论述工资报酬方面的法律问制；

●解释报酬因素的含义；

●运用排序法进行工作评价。

关于报酬的几个基本问题

□ 工作报酬

雇员报酬（employee compensation）是指雇员因雇用而获得的各种形式的支付。[1]雇员报酬包括两部分：（1）以工资、薪水、奖金、佣金和红利等形式支付的直接货币报酬；（2）以各种间接货币形式支付的福利，如雇主支付的保险、休假等。在这一章，我们来说明如何制定一个为雇员支付固定工资或薪水的计划，紧接的章节则说明货币激励、红利和雇员福利等内容。

□ 钱在工作激励中的作用

心理学家们知道人们有多种需求，钱只能使其中的一种得以满足。其他需求——例如，对成就感、归属感、权力或自我实现的需求来说——同样有激励作用，但钱只能间接（或根本不能）使其得到满足。

然而，即使在我们所有的比较现代化的激励手段（如工作丰富化）中，钱无疑是最重要的激励因素。正如两位研究人员所说：

> 在我们的社会中，以一种或另一种形式支付现金报酬无疑是激励的主要手段……即使那些福音教士似的人类关系鼓吹者在力言其他手段也很重要（在他们看来，也更高尚）的同时，也坚持认为它相当重要。要不是追求金钱的倾向使我们脱离正常的兴趣而坠入不健康环境的影响之中，本来没必要对此大加指责。因此，必须重申，在我们这个有组织的社会中，现金支付仍是最重要的一个激励因素。[2]

□ 工资决定的基准

雇员工资有两个基准：时间增加量和产品数量。

计时工资制

大多数雇员依据他们的工作时间获取报酬。例如，蓝领工人的工资形式通常为日工资或小时工资，这常常被称为“日工作”。有些雇员、管理人员、专业技术人员，通常还包括秘书和办事人员——则以薪水的形式支付报酬。他们依据一定的时期（如周、月或年），而不是以小时或日的形式获取报酬。

计件工资制

雇员获取报酬的第二种基本形式是计件工资制。计件工资制把工人的报酬同其产量（或件数）直接挂钩。因此，它是最流行的激励性报酬体制。以一种简单的方式来表述就是：一个工人的小时工资按照他或她每小时必须完成的产量分成两部分。对超过该标准的每件产品，雇员可以从中提取一定比率的激励金。销售人员的佣金就是报酬与产量（此处是销售量）挂钩的另一种范例。

确定报酬率需考虑的基本因素

在决定向雇员支付多少报酬时，雇主必须考虑四个基本因素，即法律、工会、政策和公平。

□ 影响报酬的有关立法

在考虑最低工资加班率和福利等因素情况时，首先是法律影响雇主支付给雇员的报酬。下面列出了这方面最重要的法律。[3]

1931 年《戴维斯－佩根法案》

该法规定，为联邦政府工作的承包商必须按通行的工资率给工人支付报酬。该法的修正案规定要付给雇员福利，并要求承包商或转包商支付必要的现金。

1936 年《沃尔什－希利公共合同法案》

该法为那些从事任何总额超过 10 000 美元的政府合同工作的雇员规定了基本的劳动标准，该法包括最低工资、最低工时以及安全和健康等条款。它要求如果工人每天工作超过 8 小时或每周超过 40 小时，超过时间的工资要按正常标准的 1.5 倍支付。

1948 年《公平劳动标准法案》

该法最初于 1938 年通过，以后作了多次修正，包括最低工资、最低工时、加班工资、公平支付、档案管理和童工等条款。它适用于大多数美国工人——尤其是从事州际贸易和商品生产及对外贸易的工人。此外，该法还适用于农业工人和受雇于较大规模的零售和劳务公司的工人。

《公平劳动标准法》的一项重要条款是规定了加班工资。它规定，如果每周工作时间超过 40 小时，对超过部分要按至少是标准工资 1.5 倍的标准支付加班工资。这样，按照该法，如果一个工人每周工作 44 小时，其中的 4 小时必须按标准日工资或周工资的 1.5 倍支付报酬。例如，如果某工人每小时挣 5 美元（如果一周工作 40 小时，周工资就为 200 美元），超过的 4 小时就要按每小时 7.5 美元（5×1.5）的标准来支付工资，也就是总共要为超过规定的劳动时间支付 30 美元。如果雇员情愿以休息来作为加班的报酬，那么也应该按 1.5 倍于加班时间的标准来计算给雇员的休息时间。例如，如果某个雇员加班工作 4 小时，他将得到 6 小时休息时间作为补偿。

该法案也为其有限的覆盖范围内的工人建立了最低工资标准。最低工资条款不仅为适用于该法案的工人确立了基准工资，而且只要最低工资上涨，它就成为几乎所有为该法案所覆盖的工人增加工资的指示器（1993 年，大多数为该法案所覆盖的工人的最低小时工资是 4.25 美元）。该法案也包括童工条款，这些条款禁止在危险有害行业（例如采矿业）雇佣 16 岁～18 岁之间的童工，并绝对禁止任何行业雇用 16 岁以下的童工。

某些类型的雇员不受该法案或其中某些条款尤其是有关加班条款的保护。这取决于雇员所在职位的责任、职责和薪水。通常，董事会成员、行政管理人员和专业技术人员（如建筑师）不受该法案有关最低工资和加班条款的保护。[4]

1963 年《公平工资法案》

该法案是《公平劳动标准法》的一个修正案。它规定如果女性（或男性）所从事的工作同男性（或女性）所从事的工作大致相同，那么所支付的工资也应相等。具体地说，如果工作要求的技术、努力程度和责任是相同的，工作条件也大致相似，那么男女雇员应得到同等报酬。除非工资差异是由于资历、绩效、产品数量或质量或“其他非性别因素”造成的，否则男性和女性工人应得到同等报酬。换句话说，该法案考虑到了男女工人在从事大致相同的工作时可能存在的报酬差异，只要这些差异是基于对绩效、工人工作的数量或质量的考虑所造成的。遗憾的是，就是在今天，即使从事的是相同的工作，女性平均收入也只有男性的 70%。[5]

1964 年《民权法案》

该法案的第 7 章就是著名的 1964 年《公平就业机会法案》，联邦政府还据此设立了就业机会平等委员会（EECO）。第 7 章宣布雇主在考虑招聘、报酬、雇用期限、工作条件或雇员利益时，因种族、肤色、宗教、性别或民族等原因对工人加以歧视为非法活动。

1974 年《雇员退休收入保障法案》

该法案的作用在于重新界定了美国的养老合同。它帮助建立了一个由雇主提供资金、政府负责其具体运作的公司，目的在于保护雇员免受无效养老合同的危害。另外，它还制定了承认雇员具有法定获得权的条款。（法定获得权是指，如果雇员尚未达到退休年龄就不再被雇佣，那么他们同样可以享受养老金

计划。）它也包括了转移权（雇员的法定获得权可以从一个组织转移到另一个组织）和防止退休金计划运营时产生舞弊行为的信托标准。

1986 年《税制改革法案》

1986年的《税制改革法案》体现了40多年来对税收法典最广泛的修改。[6]它在两方面影响了雇员报酬体制。该法最明显的特征是将个人税的累进税率降低到15%与28%，这意味着雇员可以留下更多的工资收入。大致说来，对那些各种收入不超过17 850美元的单身汉，各种收入不超过25 288美元的家庭和各种收入不超过29 750的已婚夫妇征收15%的个人所得税，如果他们的各种收入超过以上标准，则征收28%的个人所得税。

影响报酬的第二个特征是对雇员福利的处理。该法案的基本目的是为普通雇员扩大福利范围，同时削减支付给高级雇员的高额低税福利。国会正在讨论的新的削减赤字议案，有可能在90年代再次戏剧性地调整个人所得税的累进税率。

影响报酬的其他立法

其他的各种法律也都会直接或间接地影响雇主的报酬决定方案。[7]1967年的《就业年龄歧视法案》（ADEA）首先禁止拥有25名及以上雇员的雇主在雇用时歧视40岁～60岁之间的工人（该条款同样适用于拥有25名及以上成员的劳动组织）。ADEA在报酬、雇用期限、工作条件或雇用权益等方面保护工人。1986年对ADEA所做的修正案（于1987年1月1日生效）禁止雇主强制任何年龄的雇员退休。新法案的适用范围包括拥有20名及以上雇员的私营企业主、州和地方政府、为指定雇主服务的就业机构和拥有25名及更多成员的工会。在取消政府强制警官、监狱守卫和消防队员退休的做法之前，州和地方政府有7年的准备期。这个7年准备期的规定也适用于终身制的大学教授。[8]

今天，联邦的50个州都有自己的有关工人报酬的法律，它们的覆盖范围包括总计多达8 500万的工人；另一方面，这些法律还旨在为劳动事故的受害者提供及时、可靠和合理的赔偿金。1935年的社会保障法已作了多次修正，并作为一个整体进行了重新组织。该法案规定为那些工作期超过26周，且并非由于自身的过错被解雇的工人提供失业补贴［社会保障支付（例如，支付给失去劳动能力或退休者的补贴）将在第14章进行讨论］。联邦工资扣除法案限制扣发雇员任何一周的薪水数额，它还保护雇员不因这种扣发而被解雇。

□ 工会对报酬决定的影响

劳动关系法和法庭判决也影响着报酬方案。1935年国家劳动关系法案（或称瓦格纳法案）及有关的立法和法庭判决确立了工人运动的合法地位并为此提供了法律保护。它授权雇员自行组织起来进行集体谈判，并可参与同集体谈判目标或其他相关目标有关的活动。颇具历史意义的是，工资率由此成为集体谈判的主要议题。然而，其他问题，诸如带薪休假、收入保护（为那些在季节性辞退行业中工作的工人提供）、生活费用调整和各种福利（如保健）也很

重要。[9]

此外，国家劳动关系局（NLRB）（依据国家劳动关系法成立，其主要工作是监督雇主活动并确保工人能享受法定权利的组织）制定了一系列强调在设计一揽子工资方案时，必须吸收工会官员参加的制度。例如，工会必须得到有关某位雇主的“工资曲线”（表明职位与报酬率关系的图形）的书面解释。工会也有权知道谈判单位中每位雇员的薪水。[10]

工会对报酬决定的态度

一些研究初步揭示了工会对报酬计划的态度，并强调工会对此所抱的忧虑态度。[11]许多工会领导人担心任何用于估计职位相对价值的体系（如时间和动作研究）都会成为资方舞弊的工具。他们倾向于认为没有人能比工人自己更好地评判职位的相对价值，并且，他们认为资方用于职位价值评估和排序的惯用方法（这些方法通常以几个报酬因素作为评估基础）只是为限制或降低工人收入而设计的舞弊工具。这些研究结果的一个含义似乎是：一方面，在评价职位价值时，赢得工会成员支持的最好方式是让他们积极参与到对职位相对价值进行评判和为这些职位支付公平报酬的活动之中；另一方面，管理层必须确保不放弃其管理权，例如决定使用何种职位评价技术来评价职位的相对价值比较合适。

□ 报酬政策

雇主的报酬政策也会影响他为雇员支付的工资和福利，因为这些政策为报酬的几个重要方面提供了基本的指导方针。例如，一家医院可能制定这样的政策：新上岗护士的工资至少要比目前的市场工资高20%。这些政策经常涉及另一些重要方面，其中包括薪水增长的基准、提升与降级政策、加班工资政策以及考虑到见习工资、服兵役、履行陪审员职责及假期等情况的报酬政策。这些报酬政策通常由高层主管组成的人力资源或报酬政策委员会予以确定。[12]

□ 公平及其对工资率的影响

对公平的追求可能是决定工资率最重要的因素，这里提出两种类型的公平：外部公平和内部公平。所谓外部公平，就是同其他组织的工资水平相比，你支付的工资必须是优厚的，否则你会发现难以吸引和留住合格的雇员。所谓内部公平是指：同组织内其他人所得到的工资相比，应让每位雇员认为他或她的工资是公平的。一些企业的管理人员为了解雇员对企业报酬体系的意见和看法面进行调查。这些调查记录的核心问题包括“你对目前所拿工资的感觉怎么样”和“当你的工资降低时，你认为是什么原因造成的”以及“你近来工资为什么得以增加?”。[13]

在实际操作中，当考虑到内部和外部公平的情况时，确定工资的过程包括以下几个步骤：

1. 就其他雇主为类似职位所支付的工资情况作一次薪水调查（确保外部公平）。

2. 通过职位评价确定组织中每个职位的相对价值。

3. 把类似的职位归并为一个工资等级。

4. 通过工资曲线确定每个工资等级的额度。

5. 调整好每个工资等级中的级差。

这些步骤中的每一步都会在本章以后的部分予以解释。

如何确定工资率

□ 第一步：进行薪资调查

引论

对某职位的**薪资调查**（salary survey）在确定雇员报酬时起着关键作用。因此，每个雇主（不论企业规模大小）在确定一个或更多职位的工资时，实际上都要进行类似调查。[14]

有三种薪资调查形式可供雇主选择。首先，任何雇主都有20%或更多职位的工资是在对类似企业中类似职位的报酬情况进行正式或非正式调查的基础上，直接根据市场价格确定的。其次，将调查数据用于确定**基准职位**（benchmark jobs），即用以确定雇主的工资等级，并根据其他职位在企业中的相对价值确定其工资水平（以后要讨论的工作评价是一种用以确定每个职位的相对价值的技术）。最后，调查也要搜集有关保障、病假、休期等雇员福利的信息，为制定雇员福利方案提供依据。

根据英国的一项研究，为了解其他企业类似职位的薪资水平，在被调查的雇主中，约71%的雇主不同程度地依赖于同其他雇主进行的非正式交流；[15] 55%的雇主则通过就业机构来决定其企业中一部分职位的薪水水平；约23%的雇主采用商业性或专业调查方式，即由诸如美国管理协会（或本案例中类似的英国调查机构）之类的机构来组织调查。22%的雇主采用同其他雇主进行正式问卷调查的方式。

雇主的正式与非正式调查

大多数雇主都在很大程度上依赖对其他雇主所做的正式或非正式调查。[16]对于一些相对数量较少，易于确定和区分的职位来说（例如某家银行的人事主管在刊登一则招收新的出纳员的广告之前，需要确定其薪水水平），此时采取非正式的电话访谈是一种行之有效的方法，这种非正式的电话访谈能很好地确定薪水水平的差异。例如这位人事主管可以通过这种方法确定该地区是否有些银行付给出纳员的薪水比他或她的银行所要支付的高10%。此外，人力资源管理专家在专业会议（例如人力资源管理协会的地方会议）上的非正式讨论也是进行非正式薪资调查的一种手段。

大约20%～25%的雇主通过正式问卷调查来收集有关其他雇主报酬水平的信息。图12—1就是这种调查问卷中的一页，它是一份旨在了解雇员数量、加班政策、起点工资和带薪休假的调查问卷中的一部分。

调查企业的名称______

地址______　行　业______

代码______　完成日期______

数据完成人：姓名______　职　务______

1. 所调查企业的主要产品（或劳务）的简要描述：______

______

2. 雇佣量：

公司、部门或工厂的雇员总量

小时工______

豁免领薪者______

非豁免领薪者______

3. 总量增长和结构调整：

(1) 在过去的12个月中，企业中下列各类人员的是否有所增长？

小时工	____没有	____有	总量或%____	日期____
豁免领薪者	____没有	____有	总量或%____	日期____
非豁免领薪者	____没有	____有	总量或%____	日期____

(2) 在同一时期，是否进行过结构调整？

小时工	____没有	____有	总量或%____	日期____
豁免领薪者	____没有	____有	总量或%____	日期____
非豁免领薪者	____没有	____有	总量或%____	日期____

4. 成绩增长：

(1) 在一段时期内，企业是否因增长工资而维持成绩增长？

小时工	____没有	____有
豁免领薪者	____没有	____有
非豁免领薪者	____没有	____有

(2) 如果没有，上期的工资增长额约为多少？

小时工	$ ______
豁免领薪者	$ ______
非豁免领薪者	$ ______

(3) 如果有成绩增长预算，它的情况是：

	成绩	加薪	总计
小时工	____%	____%	____%
豁免领薪者	____%	____%	____%
非豁免领薪者	____%	____%	____%

(4) 目前预算年度为多长？

大致从______到______

5. 是否有工会：　____没有　____有

如果有，列举其名字：______

6. 生活费用：

是否颁发生活费用福利？____不发　____发

如果发，数额为多少？适用于哪些群体？______

7. 某些雇员群体是否有工资增值机制：____没有　____有

如果有，是哪些群体，增值的频率和数额是多少？______

______

8. **企业的工资是按年度，还是按固定日期增长：**

	年度日期	固定时期	日期
小时工	________	________	________
豁免领薪者	________	________	________
非豁免领薪者	________	________	________

9. **工资增长的频率多高：**

每年的增长次数

	1	2	3	其他
小时工	___	___	___	______
豁免领薪者	___	___	___	______
非豁免领薪者	___	___	___	______

10. **其他可能有助于解释工资状况的信息：** ______________________________

____

图 12—1 薪资调查

资料来源：戴维·贝克奇、汤姆斯·阿奇森：《薪资管理》，112～113 页，Prentice Hall，1987。

一种薪资调查要有效果，它就要充分关注有关细节：例如在一项研究中，有 60%的被调查者认为职位类型这个概念过于宽泛和模糊。因此，在薪资调查中充分关注其中的细节内容是相当重要的。[17]

商业性、专业性和政府薪资调查

许多雇主也依靠各种商业机构、专业协会或政府机构出版的研究报告。

例如，劳工统计局（BLS）每年都举行三类调查研究：（1）地区工资调查；（2）行业工资调查；（3）对专业人员、管理人员及技术人员和办事员所做的调查（简称 PATC 调查）。

BLS 每年要对 200 个地区的工资情况进行调查。其调查重点是办事员和体力劳动者，并提供关于这些职位工资情况的报告。表 12—1 列出了此项调查的一个范例。雇主在确定各种类似职位的工资水平时，可以使用此类表格所提供的信息。当然这也成为制定报酬方案的一项成本。地区工资调查则提供了有关周工作计划、带薪休假和休假、健康保险金计划以及轮班制度和班际工资差别的信息。

PATC 调查提供了在会计、法律事务、人事管理、工程、化学、制图、销售等领域中 80 个职业的薪水水平。这些调查也提供了直接工作收入和产品红利、佣金及日益提高的生活成本等方面的信息。

行业工资调查提供的数据类似于地区工资调查，只是调查范围是按行业，而不是按地理区域来分类。这项调查提供了全国建筑、货运和印刷等行业中某些职位薪水水平的数据。

设在纽约的美国管理协会（AMA）有一项业务就是调查并提供行政人员、管理人员和专业人员的报酬情况。例如，它的行政人员报酬情况调查服务提供了很多关于国内行政职位和一些国外行政职位报酬的报告。有关高层管理人员

表 12－1　　1986 年6 月～9 月五个地区部分事务性职业的周平均直接工时收入*　　单位：美元

职业及其等级	NY ALBANY-SCHENECTADYTROY	CA ANAHEIMSANTA ANAGARDEN GROVE	MD BALTIMORE	MT BILLINGS	MA BOSTONG MA
	9 月	9 月	8 月	7 月	8 月
秘书	385.50	414.50	377.50	335.00	385.00
Ⅰ级	287.50	354.50	297.50	275.50	297.00
Ⅱ级	310.50	347.00	336.50	-	350.50
Ⅲ级	381.50	424.50	389.00	348.00	374.00
Ⅳ级	420.50	475.00	453.50	-	452.50
Ⅴ级	450.50	558.50	519.50	-	498.00
速记员	-	-	451.00	-	352.50
Ⅰ级	327.00	-	454.50	-	331.00
Ⅱ级	369.00	-	-	-	-
誊写员	-	-	-	-	-
打字员	285.50	254.50	294.50	-	259.50
Ⅰ级	234.00	242.00	238.00	-	239.00
Ⅱ级	370.00	-	358.00	-	305.50
文字编辑	-	354.50	309.50	278.50	330.00
Ⅰ级	-	318.50	291.50	268.50	288.00
Ⅱ级	-	390.00	337.50	-	366.00
档案管理员	201.00	228.50	252.50	194.50	223.50
Ⅰ级	197.00	224.50	278.50	-	216.50
Ⅱ级	-	-	232.50	-	236.50
Ⅲ级	-	-	-	-	288.00
通报员	-	271.50	247.50	-	221.50
接待	-	246.00	240.50	-	296.00
接线员	296.50	265.00	272.00	240.00	277.50
电话接待员	254.50	275.50	241.00	231.00	272.50
程序员	250.50	323.00	241.00	231.00	272.50
Ⅰ级	-	281.50	233.00	-	256.50
Ⅱ级	-	372.00	-	-	352.50
会计	312.00	326.50	300.00	271.00	301.50
Ⅰ级	-	275.00	235.00	253.50	221.00
Ⅱ级	264.00	311.00	260.50	263.00	287.00
Ⅲ级	322.00	367.50	308.50	306.00	325.00
Ⅳ级	398.00	417.00	481.00	-	394.50
工资发放员	377.50	329.50	331.50	297.50	334.00
记账员	295.00	310.50	285.00	267.50	284.50
Ⅰ级	253.50	293.50	267.50	240.00	273.50
Ⅱ级	345.00	341.50	324.00	-	328.50

*（1）小时工资收入不包括为加班，在周末、假期和推迟轮班支付的工资。

（2）尽管年度调查的跨时可能超过 12 个月，但通过调整增长的比例，数据仍是反映 12 个月这段时期的情况。

资料来源：美国劳工部劳工统计局：《城市地区的职业收入和工资趋势》，1986 年摘要，1986（10）。

的报告则包括来自 53 个行业，共 4 000 家企业中 75 个高层管理职位，约 31 000名高层管理人员的薪水和红利的情况。[18]AMA 也出版来自 650 家企业、占据 73 个关键职位的15 000名中层管理人员报酬状况的报告。它的关于管理和技术职位的报告则包括了约 600 家企业中、基层管理职位的情况；其有关基层管理人员报酬的报告则调查了约 700 家公司和 55 类一线管理人员和基层管理人员。

行政管理协会（The Administrative Management Society，AMS）每年都要对美国、加拿大和西印度（许多地区不在工资调查范围之内）的约 130 个城市中的 13 种事务性职位、7 种信息处理职位和各种中层管理职位进行调查。AMS 的调查会发布有关薪水、周工作时数、加班、带薪休假和 60 万名以上雇员中工会成员所占的比例等数据。在 AMS 所调查的城市中，它们可以为雇主在制定报酬方案时提供有益的参考资料。诸如赫氏咨询集团、Heidrick 和 Stuggles 协会和 Hewwit 协会之类的私营咨询机构以及高级管理人员招募公司也都每年发布有关高层和中层管理人员、董事会成员报酬情况的资料。各种专业组织，如人力资源管理协会和财务管理人员协会每年也都会发布关于协会成员报酬状况的调查结果。

对许多企业来说，某职位的薪水水平是在直接或间接进行薪水调查的基础上确定的。尽管在大多数场合，薪水调查旨在确定基准职位的薪水水平，其他职位再根据其相对价值和基准薪水水平来确定其薪水水平。我们下面要谈到的岗位评价的目的是要确定某职位的相对重要性。

□ 第二步：确定每个职位的相对价值

职位评价的目的

职位评价（job evaluation）的目的在于判定一个职位的相对价值。它包括为确定一个职位相对于其他职位的价值所做的正式、系统的比较，并最终确定该职位的工资或薪水等级。职位评价的基本程序是对每一个职位所包含的内容（例如，职位所要求的努力程度、技术复杂程度和担负的责任）进行相互比较。假设雇主（通过薪水调查和报酬政策）已经知道如何确定关键基准职位的薪水水平，并能使用职位评价的技术确定其企业中同这些关键职位相关的所有其他职位的相对价值，那么雇主就能公平地确定其企业中所有职位的薪水水平。

报酬因素

职位评价包括在确定各职位内容的基础上对其进行相互比较。这就构成我们所说的职位**报酬因素**（compensable factors）。

雇主可以采用两种基本的方法来对几个职位进行比较。首先，雇主可以采用较直观的方法。雇主可能认为这个职位比那个职位更有价值，而不再结合同职位有关的具体因素进一步探究其原因。

第二种方法是通过集中考察职位共有的某些基本因素进行相互比较。在薪资管理方面，这些被称为报酬因素的基本因素将决定雇主如何定义职位内容，并帮助确定各职位的报酬水平。

有些雇主开发出他们独有的报酬因素。然而，大多数雇主仍使用由一揽子

职位评价体系或联邦立法所确定的报酬因素。例如，公平工资法注重四项报酬因素——技术、责任、努力程度和工作条件，并主张同男子从事同样工作（考虑到这四项因素）的女性应享受同样的薪水待遇。又如，赫氏咨询公司采用的职位评价法注重三项报酬因素：技术诀窍、解决问题的能力和所担负的义务。

雇主注重哪些报酬因素取决于职位的特点和所使用的职位评价方法。例如，对管理人员而言，着重考虑的报酬因素是决策能力，显然这项因素并不适用于装配工。

确定报酬因素是职位评价中的关键步骤。在进行职位评价时，每个职位都要就相同的评价因素同所有可比职位进行比较。因此，雇主要根据相同的评价要素对每个职位进行相互比较。[19]

职位评价的筹划与准备

职位评价主要是个判定过程，它需要主管人员、人事管理专家、雇员及企业工会的代表进行密切合作。其中的主要步骤包括确定计划、进行合作，然后选定评价委员会，并由后者开展职位评价活动。[20]

确定对职位评价的需求并不困难。例如，各种形式的不满，如人员流动率高、停工、争吵等，都可能源于类似职位不合适的工资差额。[21]与此类似，管理人员可能采取通行的、非正式的方式来表达他们对所在职位薪水的不满。一般说来，较为系统的工资确定方法将会使薪水水平更加公平合理。但另一方面，因为雇员担心对其职位的系统评价可能会削减他们的实际工资，所以，职位评价的第二个重要方面是取得雇员的合作。雇主可以告诉雇员，由于即将实施职位评价方案，工资水平的确定将不再是管理人员一时兴起所做的决定，职位评价将提供一个考虑雇员表达不满的机制，且任何一位雇员的工资都不会因为职位评价的结果而受到不利影响。[22]

接下来，雇主必须确定职位评价委员会，这必须考虑两方面的因素：（1）委员会必须听从熟悉工作中现存问题的人的意见，而这些人对于职位的特点往往有不同的看法。（2）如果委员会中有一部分雇员代表，那就有助于雇员更好地接受评价结果。

委员会成员通常为5名左右，其中大多数是雇员。如果管理人员有权参加委员会，那就会被雇员认为是对他们的不信任，而且，“最好不要让管理人员的代表参加管理人员职位评价委员会”。[23]但是，因为一位来自基层的人事管理专家比直线管理人员更能反映真实情况，另外，他或她作为专家也能为职位评价提供有益的帮助，所以吸收他或她参加委员会是正确的。但一个先决条件是该专家不能具有表决权，当然作为工会代表就可以享有表决权。尽管在大多数场合，工会的态度是把职位评价仅仅作为一种初步的决策技术，并保留通过发牢骚和谈判等方式来影响职位的实际工资水平的权利。[24]委员会一旦确定，每个成员都会得到一本解释有关职位评价过程的手册，并得到如何进行职位评价的专业培训。

评价委员会主要履行三种职能：(1)由它确定10或15个关键基准职位。并对这些职位进行评价。其他所有的职位再以此为基准确定其相对价值和在职位等级序列中的位置。(2)委员会可以选择报酬因素（虽然在确定使用何种职位评

价技术的过程中，人力资源管理部门通常会对这些因素予以界定)。(3)委员会要履行其最重要的功能，也就是实际评价每个职位的价值。为此，委员会可以选择使用以下职位评价方法：排序法、职位归类法、要素计点法和要素比较法。

排序法

这种最简单的职位评价方法通常依据"工作复杂程度"等总体指标对每个职位的相对价值予以排序。**排序法**（ranking method）包括以下几个步骤：

1. **获取职位信息**。第一步是进行职位分析。要对每个职位做好工作规范，这（通常）也是进行排序的基础。（有时也需要准备好职位说明书，但职位排序法是根据"职位总体情况"而不是根据一系列报酬因素进行排序。因此，职位说明书（说明某项职位对工人能力的各种要求，例如解决问题的能力、决策能力和要求掌握的技术）在排序法中并不像在其他评价方法中那么不可或缺。）

2. **选择等级参照物并对职位分等**。在实际操作中，不可能对一个组织中的全部职位都按单一标准排序，更常见的是按部门或职族(如制造业工人、行政办事人员)对职位排序。这就避免了将制造业工人与行政办事人员直接比较。

3. **选择报酬因素**。在排序法中，通常是在职位总体情况的基础上，仅使用一个因素(如工作复杂程度)将职位排序。因此不论你选择了多少报酬因素，最好要向评价人员仔细解释这项报酬因素的具体含义，以确保评价工作的一致性。

4. **对职位进行排序**。对职位进行排序最简单的做法是给每个等级建立一套索引卡片，每套卡片都要对职位进行一个简短的说明，然后把这些卡片按其代表的职位的价值从低到高进行排序。有些管理人员为取得更精确的结果而使用"交替排序法"。其做法是，先拿出等级最高的卡片，然后拿出等级最低的卡片；再是第二高的卡片，然后是第二低的卡片，依此类推，直至把所有卡片都排好序号。因为选择极端情况通常比较容易，所以这种方法简化了排序工作。表 12—2 对职位排序做了说明。这个小诊所的职位从女仆往上一直排到诊所主管。表格的右边则列出了相应的薪水水平。

表 12—2　　奥林匹亚诊所的职位序列

序列等级	年工资水平（美元）
1. 诊所经理	28 000
2. 护士长	27 500
3. 档案管理员	19 000
4. 护　士	17 500
5. 厨　师	16 000
6. 助理护士	13 500
7. 女　仆	10 500

5. **综合排序结果**。对职位排序时，通常还要分别使用几种等级标准。于是，一旦排序工作完成，委员会（或雇主）只需简单地取其平均值。

排序法的优缺点　　这是最简单和最容易说明的职位评价方法，而且操作起来所花费的时间也比其他方法少。它在应用中产生的一些弊端更多地是源于如何使用它而不是方法本身。例如，在实际操作中过分依赖"主观估计"。与此类似，排序法并没有给出测量每项职位相对其他职位价值的标准。例如，四

号职位的实际价值可能是五号职位的5倍，但在排序表上，你仅知道四号职位排在五号职位之上。排序法更适用于那些规模较小的组织，因为它们无力花费更多时间或开支去开发另一种更复杂的评价体系。

职位归类法

这是一种简单易行、广泛使用的方法。它把所有职位分成几组。如果每组包含的职位相似就称为**类**（classes）；如果每组包含的职位除复杂度相似以外，其他方面都不同，就称为**级**（grades）。因此，在联邦政府的工资体系中，"新闻秘书"和"消防队长"都排在"GS－10"这一级（GS意为通用标准）。

有几种职位分类的方法。其中，一种是制定"类说明书"（类似于职位说明书）并据此把职位分类；另一种是给每一类职位制定一系列分类标准。（例如，该职位需要工人在多大程度上进行独立思考，所需的技术复杂程度，努力程度等。）然后，再根据这些标准对职位分类。

常用的程序是选择报酬要素，然后制定同职位报酬要素数量或基准有关的类或级说明书。例如，美国的联邦分类体系包括以下报酬要素：(1) 工作的复杂度和灵活度；(2) 接收和实施的监督；(3) 所需的判断能力；(4) 要求的创造力；(5) 人际工作关系的特点和目的；(6) 责任；(7) 经验；(8) 要求的知识水平。根据这些报酬要素，可以得出如图12—2所示的**分级说明书**（grade description）。然后，由评价委员会审评所有的工作说明书并给每个职位确定合适的类别或级别。例如，在联邦政府体系中，机工、焊工、电工都归在CS－10这一级中。

定 义	等 级
GS－1	包括那些只需照章办事，处于直接监督之下，只需很少或几乎无需独立判断的职位： (A) 办公室、商业、财务方面最简单的例行工作 (B) 在专业、科研、技术等领域中几乎不具技术色彩的基础工作
GS－2	包括以下特征的职位： (A) 在直接监督之下，从事需要有限的独立判断能力的工作，如办公室、业务、财务等例行工作，在专业、科研、技术等领域中需在有限范围稍具技术特征的工作，要略做些需经培训或经验的工作 (B) 从事具有同等重要性、难度、责任以及要求相近资格的工作
GS－3	包括具有以下特征的职位： (A) 在直接或全面监督下，办公室、业务、财务方面有一定难度和要担负一定责任的工作或专业、科研、技术等领域类似的从属性技术工作，并符合以下任何一种条件： (1) 受过一定训练或具备一定经验 (2) 掌握了某种特定的专业知识 (3) 要根据既定的政策、程序和技术进行一定的独立思考 (B) 具有同等重要性、难度和责任，并有类似资格要求的职位
GS－4	包括以下特征的职位： (A) 在直接或全面监督之下，办公室、业务、财务等方面有中等难度和责任的工作，或专业、科学或技术领域中类似的从属型技术工作，并符合以下任一条件： (1) 受过中等程度的训练，稍具监督管理或其他方面的经验

图12—2 联邦政府职位等级定义示例

职位分类方法有几大优点。最主要的优点是大多数雇主可以不考虑他们所使用的评价方法，随时终止对职位的分类。这样就可以避免处理和确定许多难以处理的职位的工资水平。当然，要使用职位分类法，首先要把所有职位分成几类。由此产生的不利之处在于难以编写分类或分级说明书，在使用时也要求作出相当多的主观判断。尽管如此，仍然有许多雇主（包括美国政府）成功地应用了这种方法。事实上，政府认为：为了达到要求的精确度而使用更复杂的量化分析方法（例如下面要说明的两种）可能会得不偿失。[25]

要素计点法

要素计点法（point method）是一种更复杂的量化职位评价技术。它要求确定：（1）多个报酬要素，每个要素要分为几个等级；（2）这些因素的等级都是工作的现实情况。因此，假设你的职位共包括五个等级，并假定给每个职位的每个等级确定不同的点值，那么，只要评价委员会确定职位报酬要素（和责任）的等级，你就可以把每个报酬要素的点值加总，并得出每个职位的总点值。这个结果就是对每个职位进行量化分析得出的点值。点值法显然是使用最广泛的职位评价方法。本章附录将对其细节进行解释。

要素比较法

要素比较法（factor comparison method）也是一种量化分析技术，它需要分析比其他方法更多的报酬要素。它实际上是对排序法的一种改进。在排序法中，你通常把每个职位视为一个整体，并根据某些总体指标（如工作复杂度）对职位排序。在要素比较法中，你要多次选择报酬指标，并据此对职位多次排序。例如，第一次可能是根据“技术复杂度”这个要素对职位排序，第二次可能是根据职位的“心理要求”排序等。然后把每个职位的各序列分加权得出一个总体序列分。这种方法同样被广泛使用，本章附录将对其进一步解释。

□ 第三步：将类似职位归入同一工资等级

一旦通过职位评价确定了每个职位的相对价值，委员会就可以着手确定每个职位的工资率，但通常是先要将类似职位归入同一**工资等级**（pay grades）。如果委员会运用排序法、点值法或要素比较法，就可以给每个职位确定工资率。[26]但对一个规模较大的企业来说，这样的报酬方案是不易实施的，因为几百或上千个职位都可能有不同的工资率。即使在规模较小的企业中，也要尽可能简化工资和薪水结构。因此，委员会可能希望将类似职位（例如，在序列或点值上相近）归入同一个工资等级，这样，企业就无需处理几百种工资率，它可能只要关注比如 10 个或 12 个工资等级。[27]

一个工资等级包括操作复杂程度或重要性大致相同的几个职位。如果在进行评价时使用的是要素计点法，一个工资等级包括的是点值相同的职位；如果使用的是排序法，那就包括两到三个等级的职位；如果使用的是职位分类法，那就包括同一类或同一级的职位。（如果使用的是要素比较法，那么每个职级都包括确定的工资率系列，本章附录将对此作进一步解释。）通常“每个职级”（如办事员、制造业工人）包括 10 个～16 个工资等级。

□ 第四步：确定每个工资级别表示的工资水平：工资曲线

下一步是确定每个工资级别中的工资率。（当然，如果你选择不把所有职位同工资等级对应起来，那就反过来必须确定单个职位的工资率。）确定每个工资等级（或每个职位）的工资率通常要利用**工资曲线**（wage curve）。

工资曲线用图形表示每个职级中各职位目前的工资率同各职位的点值或序列等级（根据职位评价得出）之间的关系。图 12—3 给出了工资曲线的一个例子。注意，纵轴表示工资率；横轴表示根据职位点值确定的工资等级。工资曲线旨在表明：(1) 根据某种职位评价方法确定的职位价值；(2) 目前工资等级的平均工资率。

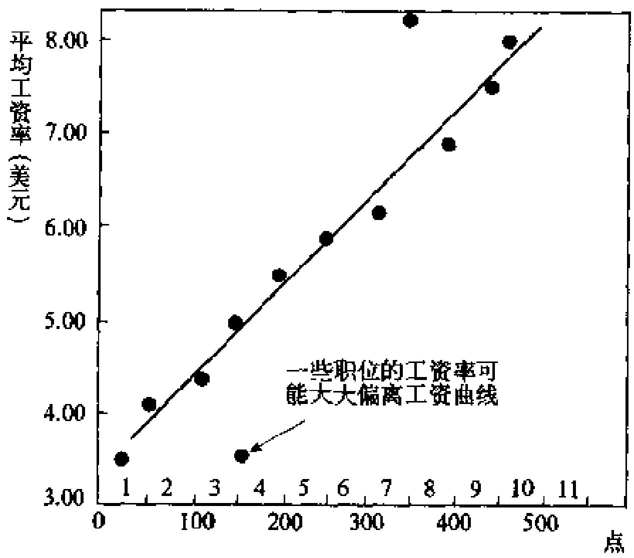


图 12—3 工资曲线的推导

图 12—3 中的工资率表示企业现行的，根据传统方法确定的工资率。如果有理由相信这些职位的工资率同现行的市场工资率不一致，那就可以通过薪资调查确定每个工资等级的基准职位并确定其工资水平。然后在工资曲线上描绘出这些新的基于市场调查确定的工资率。

利用工资曲线来确定职位工资水平包括以下几个步骤：(1) 确定每个工资等级中的平均工资，因为每个工资级别都包括多个职位。(2) 如图 12—3 那样把每个工资级别的工资率标绘在工资曲线上，然后作这些点的一条回归线（即所谓的工资曲线，这可以通过手绘也可以通过统计方法做出）。最后，确定职位的工资水平。工资曲线上的点就是每个工资等级中职位的目标工资，如果你目前所有职位或职系的工资率都落在工资曲线之上或之下，那么工资就可能有偏差，上调或下调工资率可能会使工资状况符合正常情况。因此，下一步就是要微调工资率。

□ 第五步：对工资率进行微调

最后，要对所有工资等和级的工资率进行微调。这包括调整偏差工资率并

（常常要）设计一套新的**工资率系列**（rate ranges）。

设计工资率系列

大多数雇主并非对某一工资等和级的所有职位支付单一工资率；相反，他们给每个工资等制定了一套工资率。例如，每个工资等都划分为10级，规定10级相应的工资率。表12—3对这种方法作了说明，该表表明联邦政府制定的某些工资等所包含的工资率。该表表明：当时被归为GS－10这一级职位的年薪为24 011美元～31 211美元之间，这依它们在工资等中所处级别的不同而不同。如果它们一直在这个工资等，年薪也会增长（如果有的话）。另一种描绘每个工资等中工资率的方法是工资结构，如图12—4所示，工资结构图表明了工资率（此处为小时工作）系列。

表12—3　　　　联邦政府的工资表：GS8－GS10级　　　　单位：美元

工资等	每个工资等中的工资级									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GS－8	19 740	20 398	21 056	21 714	22 372	23 030	23 688	24 346	25 004	25 662
GS－9	21 804	22 531	23 258	23 985	24 712	25 439	26 166	26 893	27 620	28 347
GS－10	24 011	24 811	25 611	26 411	27 211	28 011	28 811	29 611	30 411	31 211

给每个工资等级规定工资率系列有几个优点：（1）雇主可以在劳动力市场上采取更灵活的态度。例如，即使某工资等级的起点工资不足以吸引有经验、要求高工资的工人，仍可以该工资等级中较高的工资率来吸引他们。工资率系列也使雇主可以给同一工资等级但绩效或资历不同的工人付给不同的工资。如图12—4所示，大多数雇主让各职级之间的工资率系列相互错开，这样即使新雇员处于更高的工资等级，有经验或资历较深的工人也会挣得比较多。

通常依据工资线或工资曲线建立这种工资率系列。一种方法是先根据主观判断确定每个工资等级的最高或最低工资率，例如在工资曲线的15%上下波动；另一种方法是，有些雇主允许每一工资等级的工资系列上限略高于高一级工资等级的下限，以反映对复杂职位更高的要求以及复杂职位其固有的绩效变动。

修正工资偏差率

如图12—3所示，一个职位的实际工资水平可能偏离工资曲线（或偏离所在工资等级的工资系列）。这意味着同企业的其他职位相比，该职位目前的工资过高或过低。如果工资低于工资曲线，可能要求提高该职位的工资；反之，如果工资高于工资曲线，可能要求削减或冻结当前的工资水平。

对于工资水平过低的工人来说，这个问题易于解决。只需将其工资水平提高到至少为其所在工资等级的最低水平即可，假设你想留住雇员并有专项基金的话。这项工作只需一两步即可完成。

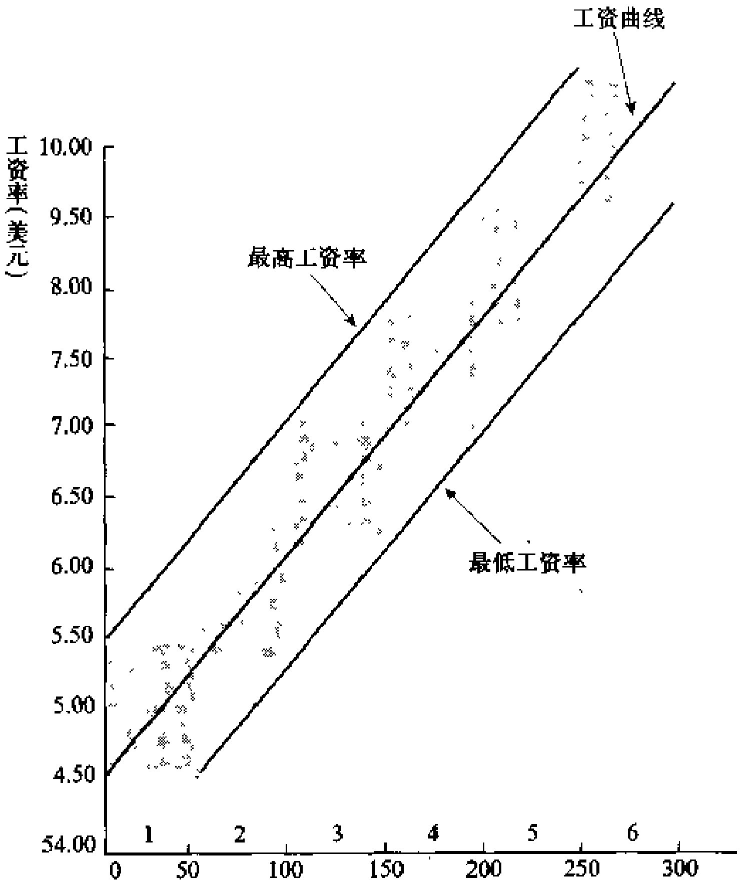


图 12－4 工资率结构

对于工资水平过高的雇员通常有几种处理办法：(1) 冻结他们的工资水平，直至全体工资水平普遍提高。(2) 将部分或全部工资水平过高的工人的级别提高或将其转移到别的职位，以同他们的现行工资水平相配。(3) 将其工资水平冻结六个月，在此期间提升或转移他们。如果做不到，那就只能把他们的工资降到所在工资等级的最高水平。

□ 报酬体系的发展趋势

越来越多的企业，如美国丰田汽车公司，不再使用赫氏工作评价体系来计算职位点值或按工资等级把职位分类。它们指出，这样做基本上不利于提高工人的流动性，因为“实行要素计点法以后，要想让工人从一个职位流动到另一个职位就不那么容易了”。[28]也就是说，它们认为，在像通用汽车公司这样典型的企业中，工人的职位是被严格确定并对应着若干点值。因此，想根据工作需要让工人从一个职位流动到另一个职位就很成问题。因此在丰田汽车公司和其他许多新兴企业中，只把所有工作职位分为三类：第一类包括所有的生产班组职位；第二类包括所有普通维修保养班组职位；第三类包括所有的工具和印模职位。工人的工资只同他们的技术水平而不是同他们所从事的具体工作挂钩，这样，就可以根据需要方便地使工人从一个职位流动到另一个职位。

事实上，有位专家强调诸如赫氏工作评价体系之类的量化评价方案，实际

上并不希望工人流动。[29]她指出，在此类量化评价方案中，诸如技术诀窍之类的报酬因素可以是"高度常规性"或"高度灵活性"之间的任何情形。如果你认为这个职位的技术诀窍是高度常规性的，雇主将不大可能鼓励从事该工作的职员要独立思考，灵活处事。[30]相反，只要求工人们做好分派给他们的琐碎的、例行的工作。

□ 职位评价的替代方案

有两种可取代传统职位评价方式的方案：根据技能或知识确定工资和根据市场价格确定工资。

技能工资制

使用技能工资制，雇主可以根据雇员能够在工作中使用知识的广度、深度和类型，而不是根据雇员目前所在职位来确定工资。[31]有位专家认为：技能工资制（SBP）和职位评价工资制（JBP）有以下几个关键不同之处：[32]

1. **能力测试**。使用职位评价工资制，你只能根据目前的职位得到报酬，而不考虑雇员是否为提高工作绩效而提高了工作能力。而使用技能工资制，雇员的基本报酬不是与职位而是与技术相联系。要想增加工资，雇员就必须确认他或她有能力更好地掌握职位所要求的技巧。

2. **职位变迁效应**。使用职位评价工资制，只要雇员的职位有所改变，他或她的报酬通常也会自动随之改变。使用技能工资制则不存在这种情况。在工资提升之前，雇员首先要证明他或她精通要求掌握的技术。

3. **资历和其他因素**。在职位评价工资制体系中，工资通常同雇员的资历相联系，换句话说，雇员在某个职位干得越久，工资就越高，而不管其业绩如何。技能工资制体系则是基于技术而不是资历来支付工资。

4. **发展机会**。通常（但不总是）技能工资制方案能比职位评价工资制方案提供更多的发展机遇，因为整个公司的注意力在于提高工人的技能。这样做的一个必然结果就是，由于技能工资制能方便地使工人从一个职位流动到另一个职位，因为他们的技术（由此能使他们的工资）得到提高。这样就提高了组织内部雇员的流动性。

通用水力机械公司的一家生产厂家推行过技能工资制。[33]该公司曾力图通过贯彻实施所谓高参与/高业绩工作体系来提高工人的责任感和灵活性，技能工资制就是这套体系的一个组成部分（其他的组成部分还包括平等管理活动）。例如，不专为管理人员保留停车位；以及雇佣活动，比如招募那些表现出很能适应该厂那种灵活的、富有团队精神的组织文化雇员。

在这家工厂，工人按照不同的技能水平获得不同的报酬。对应于混合、填充、包装、原料等四个生产环节，雇员职位也基本上分成四类，每一类职位都把工资分成三级：第一级只需工人具备基本的能力，例如具备常识，在完成简单任务时无需指导。[34]第二级要求工人工作相当熟练，并能把技术原理应用到工作中。第三级要求雇员完全可以胜任该职位的工作，例如能分析和解决生产中的问题。每一职系或生产环节都有不同的平均工资率。因此该工厂共有 12 个工资等级。

一位新雇员可以在任何职系工作，但通常都要从第一级开始。几周之后，一旦证明能够达到更高一级的技术水平，他或她的薪水水平也会相应地提高。而且，鼓励雇员不断地从一个职系流动到另一个职系。但他或她要流动到另一个职系，就必须达到该职系的二级绩效水平。

该体制鼓励雇员学习新的技能，并通过鼓励工人学习各种技能和在各职系流动来培养工人的流动性。12 个技能等级的工资水平部分地是根据下述原则来制定的：最低一级的工资水平要等同于市场上类似职位的整体平均水平。(注意，由此可知，即使实行技能工资制，也不可能完全脱离这样的模式：评价职位；按市场价格确定其工资水平；再按某种方式进行排序。)

市场定价工资制

取代职位评价的第二种可行方案是利用市场直接为职位定工资。基本步骤包括：准备好简明易懂的职位说明书，然后同类似职位的市场工资水平相比较。[35]当然，在某种程度上，所有的工作评价方案多少都是以市场为基准的。然而，对于大多数职位评价方案而言，只有（相对来说）很少的基准职位的工资水平是由市场确定的。非基准职位则根据其相对于基准职位的价值确定工资水平。

□ 为什么职位评价至今仍被广泛采用

据估计，60％～70％的美国企业仍然采用要素计点法和要素比较法之类的量化职位评价体系。这是由几方面的原因造成的。[36]要素计点法的支持者们分辩道，实行要素计点方案同样会考虑个人的技术水平差异，因为多数企业对由类似职位构成的职系规定了薪水系列。[37]这套薪水系列通常反映了从事几乎相同工作的工人之间的能力差异。职位评价的提倡者还争辩说，由于工作说明书简单地“相信雇员会主动按照说明书上的条款约束他们的行动”，因此它并不一定就是对雇员行动的限制[38]，而且，他们认为没有理由限制职位评价法在具体职位上的应用；相反，理论上，可以通过调查工人要成功地完成某项任务所必备的解决问题的能力、责任感和知识水平等因素来评价工人的工作情况。

(正如我们所看到的)，不论是技能工资制还是市场定价工资制都不能完全消除评价企业中某职位相对价值的必要性。这个事实在这场争论中是有利于工作评价的。但在最终分析时需要相对轻松、可靠的量化工作评价系统，这可能是量化分析越来越得以广泛使用的主要原因。由于更多地实现了计算机化，使用这些量化方案也日益便捷。对此将在下面的计算机应用实例中予以说明。

□ 报酬管理

著名的、积极进取的企业如萨顿公司的工资方案，有助于说明工作评价和报酬管理目前的发展趋势。正如以前提到过的那样，在萨顿公司这样的企业中，报酬方案只是旨在培养雇员忠诚感的更全面计划中的一部分。正如我们所知，这种管理还包括"以价值观为基础的雇佣"、雇员的广泛参与方案和职业性向评估。因此，他们的报酬方案倾向于反映企业对雇员的信任态度和雇员应被视为经营伙伴这一事实。

萨顿公司的报酬政策非常典型。[39]萨顿公司的工资建立在四个原则之上，即薪资、信任、少职类和绩效工资。所有的萨顿公司雇员都有薪水，而且没有时钟之类的计时设备。要报告你工作的时间，只需用键盘向电脑输入你所工作的时数。当然仍有一些检查和控制体系，基本制度是荣誉体系。一位技术人员说"惩罚就是将没有人再信任你"。[40]

（丰田公司的）职类也比较少。事实上，所有类似技工之类的非技术性雇员都被归为"操作型技术人员"。从事技术性职业的雇员则分成四类。

绩效工资也很重要。在最初由萨顿公司和美国汽车、航空和宇航空间设备以及农具工人国际联合会（UAW）提出的协议备忘录中设想的报酬体制，雇员的工资包括20%的风险工资。更明确地说，在美国汽车制造业，每个雇员的基本报酬将只有80%的直接工时工资。除此之外，报酬体系应在包括如下要素的基础上发展：提高完成生产任务效率方面的业绩；个人绩效和工作群体的绩效；工作质量红利；最后还有"萨顿分享方案"（根据该方案，将按一定的回报水平在萨顿公司的雇员之间分配利润）。因此，每个雇员的收入都至少包括了20%的风险收入，雇员和公司只有实现了生产目标才能得到这20%的收入。这就是所谓的利润分享方案。目前，由于该方案的实施进程比预计的要慢，萨顿公司已要求工厂减少工资的风险比率，从而提高了工资中有保障部分的比率，现在风险工资的比率已降至只有5%。以修改后的技术工资制为例，雇员只有达到了特定的培训目标（如参加训练课程，提高生产技术等），他才可以获得5%的风险工资。简而言之，此类企业倾向于：

1. 支付包括激励福利和附加收益、高于平均水平的薪水。

2. 建立一个风险工资占相当比例的一揽子报酬体系。

3. 强调自己申报工时，而不是使用计时钟等设备。

4. 建立如下报酬方案：鼓励雇员树立自己是企业合伙人的观念。这意味着：当企业景气时，他们可以分享到更多的利润；反之，他们只能分享到较少的利润。

5. 提供一揽子福利方案，使企业视雇员为长期投资。

计算机在报酬管理中的应用

计算机化的职位评价

正如本章附录将要详细解释的那样，使用因素计点法这类定量评价方案是一种相当费时的工作。这是因为要搜集每个报酬因素在确定职位工资水平中所起作用的信息，通常要经历一个冗长的过程，在这个过程中，评价委员会将讨论每个报酬因素在确定各职位工资水平中的比重。然后再将讨论的结果记录下来，并计算出每个职位的点值。

在一位专家看来，计算机辅助职位评价（CAJE）能极大地精简整个过程。他说，CAJE可以简化职位分析，并有助于及时地制定工作说明书，增加评价的客观性，减少委员会用于开会的时耗并减轻系统维护的负担。CAJE的特点在于电子数据的录入，对调查问卷答复的计算机化核对和自动输出结果——不仅有工作评价的结果，也包括一系列有关工作报酬的报告。大多数CAJE系统有两个主要的组成部分：（1）有一份结构性调查问卷，它包括诸如“输入能胜任这个岗位的雇员总数。”（2）所有的CAJE系统都以统计模型为基础。这些统计模型根据输入信息（如基准职位的工资水平，目的工资水平和现行工资等级的中间值）允许计算机以不同的自动化程度来确定职位的工资水平。

另一位专家指出，CAJE不是取代而是加强了传统工作评价系统的地位。他说，你仍然需要传统工作评价系统提供“有关基准职位可靠的基础分析”，换而言之，就是要确定这些基准职位的相对重要性。然后，CAJE才可以简化和加快对“非基准职位”进行职位分析的进程。

□ 发展趋势展望

在诸如萨顿公司这样的企业中正在推行的措施使我们可以初步展望报酬管理的发展趋势，而且这种发展趋势也是许多企业所关心的。以下列出的是几位报酬管理专家所持的看法。

首先，由于越来越重视雇员的灵活性和对他们的授权，“在美国的企业中，到2000年，多数传统的职位说明书和小时工职位分类方法将不再适用。”[41]取而代之的将是，进一步扩展雇员、满足雇员需求的职责和进一步强调根据胜任工作的能力付酬，而不是根据职位说明书规定的活动和责任为雇员付酬。测评体系和报酬体系也将继续倾向于根据雇员绩效的提高支付报酬。

技能工资制一方面（见前面的讨论）实际上是很久以前的报酬方法的回归。在起源于中世纪行会制的学徒制中，学徒在升到工匠，再升到作坊主以前，必须证明他们从事该行业工作的能力。因此，当通用水力机械公司或萨顿公司或摩托罗拉公司这类企业把数以十计或数以百计的职系精简成少数几个宽泛职族，并根据技术水平的不同付给雇员不同的工资时，我们实际上是在某种程度上回归到过去。总之，能力工资制或技术工资制将会越来越流行。[42]

某位专家也指出，当IBM这样的企业分解成若干小的、分散的部分时，报酬的集中确定机制不再合乎时宜。[43]他说，在某些方面，分散单位的管理人员可以灵活地制定薪水预算，然后“确定新进雇员的工资水平，工资增长速

度，何时上调工资，并根据报告给他们的情况做出所有其他同雇员报酬有关的决定。[44]

根据雇员绩效的提高程度支付报酬的方式和非传统的工资形式（也称为替代性报酬体系）也越来越受到重视，在本章第5节将对此作简单介绍。传统的工资方案以职位说明书为基础，根据某专家的看法，职位说明书和薪水结构表倾向于关注制定工资等级，加强层级观念和指导雇员行为。[45]在将来（许多企业现在已经是这样了），工资制度的重点将从根据职位付酬转向根据雇员的综合状况付酬。因此，企业的关注点将从制定等级和指导雇员行为转向鼓励雇员参与企业事务，提高忠诚度，根据雇员绩效付酬。非传统的或替代性的工资方案则包括能力或技能工资制和计点定额、团体激励及利益分享等形式。这将在本书第13章中予以讨论。

确定管理和专业职位的工资水平

行政人员、管理人员和专业人员的报酬开发方案在许多方面类似于开发其他类型雇员的报酬方案。[46]对于雇主的目标而言，两种报酬方案的基本目的都是吸引优秀的雇员并使他们保持对企业的忠诚感。进一步说，职位评价的基本方法例如职位归类、序列法或要素计点法，如同适用于生产职位或事务性职位一样，也适用于管理职位和专业职位。

但是，对于管理职位和专业技术职位来说，职位评价只是部分地回答了如何为这些雇员付酬，因为这些职位在若干方面不同于生产职位和事务性职位。例如，首先，管理职位和专业职位比生产性职位和事务性职位更倾向于强调非数量因素（如判断能力和解决问题的能力）。其次，企业倾向于根据管理人员和专业技术人员的能力，即依据他们的绩效和能力，而不是在“统计”诸如工作环境这样的职位要求的基础上确定其薪水。因此，为管理人员和专业人员开发的报酬体系相对来说比较复杂。但在决定非薪水报酬方面，例如红利，奖金和福利，职位评价通常仍具有辅助作用（见图12—5）。

□ 确定管理人员的薪资水平

确定报酬的基本要素

在管理人员的一揽子报酬方案中有五个要素：薪资、福利、短期奖金、长期奖金和额外供应品或服务。[47]

付给管理人员的薪水通常根据个人工作对组织的价值和个人履行职责的表现来确定。对于其他职位而言，个人工作的价值可以通过工作分析和薪水调查来确定，并由此决定合适的工资水平。薪水是管理人员报酬的基本形式，因为其他四个要素均以它为基础。福利、奖金及额外供应品或服务一般都以管理人员基本收人的一定比例支付。

其他四个要素为福利、短期奖金、长期奖金、额外所得。本书第14章将讨论福利（包括带薪休假、健康保障、雇员服务、遗属保障和退休保障）。短

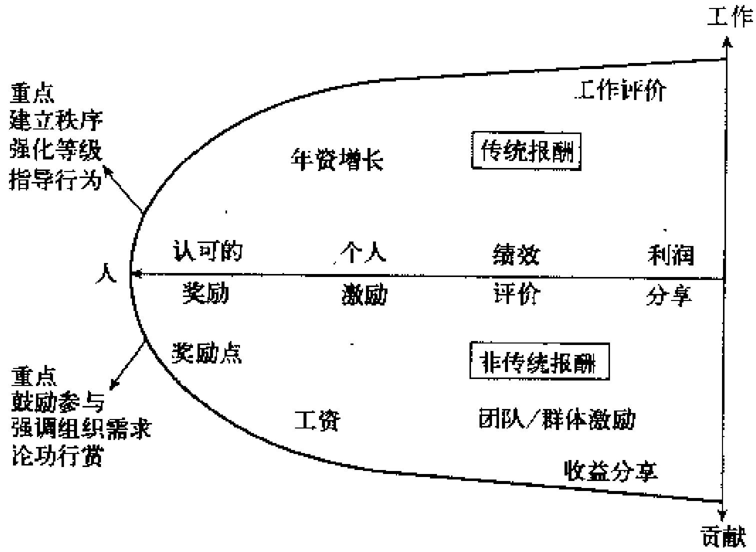


图 12—5 传统的和非传统的报酬举例

期奖是对管理人员完成短期（通常是年度）目标的鼓励；长期奖指在奖励为企业长期绩效（类似市场份额增加之类的绩效）做出贡献的管理人员的奖金，将在本书 13 章中进行讨论。额外所得（短期津贴）是对福利的一种补充，它根据雇员在组织内的级别和以往绩效，只发给少数挑选出来的高级管理人员。这种福利包括使用公司的汽车、游艇和管理人员专用餐厅。对此将在本书第 14 章中讨论。

高级管理人员的报酬比其他雇员的工资方案更倾向于强调绩效奖金，因为相对于基层雇员而言，组织的成果更直接地反映出高级管理人员的贡献。奖金在高级管理人员报酬中所占比例之高可用美国几个报酬最高的管理人员的例子予以说明。[48]例如，近来，联合技术公司的总裁年薪为545 000美元；年终奖为48 000美元；作为长期激励的购股优先权又使他获得1 946 000美元。国际Rockwell公司董事会主席的年薪是46 000美元；红利是65 000美元；长期收人是105 000美元；总报酬额是2 170 000美元。Levi Strauss公司总裁的年薪是276 000美元；年终奖是125 000美元；长期收人是1 256 000美元。总之，对于许多国家（包括美国、英国、法国、德国）的一般高级管理人员来说，红利相当于基本工资的 25%甚至更多。[49]

高层管理人员收入的决定因素

以上所举的收人水平的例子使许多人提出高层管理人员的报酬是否过高的疑问。有人甚至争辩：持股人和公众憎恶这样的情形：身居要职的管理人员逐渐变成特权阶层，他们除享有各种额外供应品或服务和特殊薪水以外，还签订特殊合同和接受红利。正如一位法官所说，不论他们对公司有多大的贡献，报酬也不应是“滥用或浪费公司基金，或是送给少数受青睐的人的礼物”。管理人员过高的报酬削弱了公众的信任，这种状况必须改变，否则资本所有者将成为推翻资本主义的主要力量。[50]

事实上，由于在高级管理人员报酬决定因素的问题上争论不休，因此，在高层管理人员的报酬是否过高的问题上也存在相当大的争论。对于等级较低的管理人员（如一线主管）则不存在这种争论，基层主管的平均薪水通常比其下属工人的最高工资高 10%～25%。许多雇主甚至为基层主管的规定加班时间支付报酬，尽管公平劳动标准法并不要求他们这样做。[51]

只有在高层管理人员中才存在报酬是否过高的问题。传统的做法是根据企业规模来确定高层管理人员的薪水水平。[52]但两位专家通过研究美国 148 位报酬最高的管理人员的报酬与职责的关系检验了传统做法。他们的结论是："高层管理人员的职责（用总资产、总销售额、公司股份总数、股份总价值和共有利润等指标来衡量）并不是决定高层管理人员报酬水平的重要因素。"[53]这些专家说；相反，高层管理人员的收入主要由他们所在的行业和"公司权力机构"决定，因为参加所在企业董事会的高层管理人员"在很大程度上可以决定自己的命运"。

但也存在相反的证据。例如，在一项研究中，研究人员发现通过对 129 家公司高层管理人员现金收入总额的统计分析表明：他们依据职责和绩效获得报酬。这位研究人员发现：四个报酬决定因素（公司规模、盈利能力、雇员数量和经验）解释了 83%的工资差异。因此，这位作者认为，看来"制造业中高层管理人员的现金收入总额是依据理性的、可接受的和确定的原则来制定的"。[54]

在任何情形下，持股人的进取性都会旨在限制企业高层人员收入的改革与其他改革措施结合在一起。[55]例如，在 1992 年，证券与交易委员会表决赞同高层管理人员的收入必须公开的准则。如果公司最高层管理人员的报酬（薪水和红利）超过100 000美元，他和其他高层管理人员的收入就必须公开。对于银行家，1991 年的联邦存款保障法中有禁止报酬过高的条款。由此产生的一个结果是：董事会在决定高层管理人员的报酬时必须切实负责。据某位专家的看法，这包括确定高层管理人员职位的关键绩效要求，评估企业目前战略和报酬政策的适宜性，开展绩效报酬的调查；调查持股人对董事会收人提案的满意度。[56]

管理职位评价

撇开高层管理人员报酬水平是否合理的问题不说，至少在多数企业，职位评价在确定高层和一般管理人员的薪水水平方面仍发挥出很大作用。据某位专家说："多数大型企业用以确定各部门报酬公平程度的基本方法是把所有的高层和一般管理职位划分成同工资等级相联系的职位等级系列。"[57]

对于非管理职位而言，一种可行方案是把高层和一般管理职位相互排序，把那些重要性相似的职位合并为一组。然而，根据岗位的职责范围、复杂性、技术难度和对创造力的要求等报酬确定因素，职位归类和要素计点法之类的评价方法同样可以使用。

□ 专业人员的报酬制度

诸如工程师和科学家这样的非管理类专业人员的报酬确定制度有一些特殊

的问题。[58]对此所作的调查工作表明报酬主要用于鼓励他们的创造性和解决问题的能力，报酬因素难以比较和测量。进一步来说，专业人员对于企业经济状况的影响通常与个人的实际努力程度并无直接联系。例如，工程师的发明是否成功依赖于许多因素，如产品的生产与销售情况。

我们在前面解释的职位评价方法可以用于专业职位的评价。[59]此处所关注的报酬决定因素倾向于解决问题的能力、创造性、职位范围、技术知识和专长。尽管使用最广泛的是职位归类法，但也曾使用过要素计点法和要素比较法。先要制定一系列职级说明书，然后把经过确切定义的职位分别归人不同的职级。

但实际上，对于专业技术职位几乎不使用传统的职位评价方法，因为“它过于简单，不能确定造成专业工作价值具有深远意义的差异的因素和因素等级”。[60]一位专家写道：“知识和应用知识的技巧很难量化和测量。”[61]

结果，多数雇主采用市场定价的方法来评价专业职位。他们通过市场确定专业职位的报酬水平，由此建立基准职位的价值体系。然后建立这些基准职位和雇主其他的专业职位的薪水结构。具体地说，每个专业职系（如机械工程和电气工程）通常只有四到六个工资等级，每个工资等级要求有变化幅度较大的薪水系列。这种方法有助于确保雇主之间在吸引某位才能出众的专业人员时保持竞争，而雇主也可以广泛地寻找所需要的雇员。

当前在报酬管理上存在的争议

□ 关于可比价值的争议

争议内容

妇女从事与男子相同的或类似的工作时是否应支付同样的报酬？这是有关**可比价值**（comparable worth）的基本争议之处。

美国和其他工业化国家的公平工资法对于比较男子和妇女的职位应该以“等同性”还是以“相似性”为比较标准向来存在争议。[62]近年来，美国倾向于以“等同性”为比较标准，而加拿大和许多西欧国家一直以“相似性”为比较标准。[63]例如，在美国，1983年制定的公平工资法禁止报酬确定上的性别歧视。它规定：“禁止雇主支付雇员报酬时采取性别歧视态度。如果职位要求的技术、努力程度和责任及工作环境大体相同，那么男性和女性工人的工资就不存在孰高孰低的问题。”对此，法庭新近的解释是，雇员在雇主有歧视行为时，不仅要证明两性工人在报酬方面存在差异，而且必须证明这种差异是存在于大体相同的职位。[64]由于法院对此做出的规定，一些专家现在认为价值相似性可能会成为美国将来的评判标准。[65]

对于雇主而言，可比价值的争议牵涉到对于价值相似（而不是严格相同）的职位要支付同样的工资。就狭义而言，这意味着职位要非常相似（但不是相同），例如某条组装线上的装配工和另一条不同组装线上的装配工。就广义而言，价值相似包括存在很大差异的类似工作，如卡车保养工、公用机械保

养工。[66]

□ Gunther 高等法院案例

一个重要的案例是 Gunther 诉 Washington 案。该案发生在俄勒冈州的 Washington 县。监狱女看守声称存在性别歧视现象，因为从事类似工作的男看守的薪水明显地高于女看守。[67]在该案例中，该县利用要素计点法重新评价了看守职位，结果发现就工作内容而言，男看守比女看守多 5%，但在报酬上，男看守比女看守高 35%。

但高等法院对女雇员所作的判决明确声称，在该案例中不存在可比价值的问题。许多专家认为这个判决的后果在于，它将使可比价值成为公平工资诉讼中的主要考虑因素。在 Gunther 案例之前，有关工资性别歧视的诉讼都必须根据 1963 年的公平工资法案提出，因此任何声称受伤害的雇员必须举证表明工资差别存在于几乎相同的岗位。但在 Gunther 案例中，高等法院认为工资的性别差异符合 1964 年的《民权法案第七章》的有关条款。要根据公平工资法来证明存在报酬的性别歧视相对来说要困难得多，因为它要求诉讼案中所牵涉的男女雇员必须从事相同的工作。而如果根据 1964 年《民权法案第七章》的条款，判断是否存在工资歧视是依据类似职位而不是依据相同职位进行，这就要显得容易一些。

然而，第九巡回上诉法庭根据 Washington 案例的案情陈述，严厉批评了可比价值的思想，并使可比价值成为公众注意的焦点。上诉法庭推翻了美国地方初审法院的判决，并驳斥了这样的观点：基于现行市场工资率支付的工资本身就有意识地导致工资歧视的存在。设在 Washington 的美国州、县、市雇员联合会法庭也判定：《民权法案第七章》并没有任何“取消供求法则这样的基本经济原则或阻止雇主在劳动力市场自由竞争”的倾向。然而，正如一家律师事务所所强调的：“在美国高等法院对这种争议做出裁决以前，雇主在进行职位评价研究时还是谨慎为佳，而且在男性占主导地位和女性占主导地位的职业之间永远存在明显的工资差异，而这正是关于职位‘可比价值’的争议之处。”[68]后来的一个协议宣称：为解决此类纠纷，Washington 县同意给就职于女性占主导地位的职位的35 000名雇员在 7 年内增加 5 亿美元的报酬。

可比价值与职位评价

有关可比价值的争议对于雇主的职位评价程序有重要意义。实际上，每宗有关可比价值的诉讼案和争议都与职位评价所使用的方法密切相关。每个职位根据几项因素（如努力程度、技术和责任）予以评价，然后根据每个因素在职位中的权重确定其点值。这里的问题表现在两方面：在一个我们较为熟悉的案例中，两个职位，如Ⅳ级打字员和助理工程师，可能会有同样的点值（因而其价值是相似的）。这看起来意味着：两个职位会得到同等报酬，尽管实际上助理工程师（男性占主导地位）的市场工资率比打字员（女性占主导地位）的市场工资率高得多。[69]换言之，有时，在进行评价时，具有可比价值的职位在市场上可能会大不相同，对它们支付同样的工资反而会被视为不正常。

问题的另一个方面是职位评价计划本身可能有偏见。值得特别强调的是，

一些传统的点值职位评价法“倾向于传统上由男性占主导地位的职位的总点值高于由女性占主导地位的职位的总点值”。[70]例如，“监督职责”这个要素比其他控制要素，例如监督的雇员数量和职能权威的重要性或得到其他雇员的自愿合作，具有更大的权重。一位专家认为，解决办法是重新制定职位评价计划的因素规则，对妇女占主导地位的职业经常强调的各类要素赋予更大的权数。[71]

内涵

有关可比价值的争议对报酬管理有几方面的意义。有些人争辩道，诸如要素计点法这样的量化职位评价方法不必抛弃，而只需多注意使用技巧。一个方法就是在确定职位的工资水平时，更强调现行市场工资率，然后使用一种评价方法（如要素计点法）确定那些市场工资率不可靠的职位在工资结构中的位置。[72]另一个可行的解决方法是（一位作者认为）允许雇主给职位规定他们认为合适的工资水平，但要确保妇女可以和男子一样从事任何工作。这其中的意思是杜绝由于存在性别隔离职位而引起的有关工资歧视的争论。[73]要避免可比价值问题，必然会引起以下一些问题：

> 你的职位义务和责任是否通过职位分析问卷或职位说明书作了明确规定？是否每年都会对其进行检查和修订？
>
> 你对报酬体系所作的最近一次的评议是在什么时候？如果已时隔三年，就可能存在比较严重的不公平。
>
> 你是否遇到过这样的情形：对即使在市场上也具有相似价值的职位，在你的报酬体系中，支付给妇女或少数民族的工资是否低于男性或白人的工资？
>
> 你对报酬体系对妇女和少数民族的影响所作的最近一次的统计调查是在什么时候？尽管不是有意的，你在事实上是否采取了报酬歧视政策？
>
> 你的报酬体系在薪水管理便览中是否得到清楚的说明？如果没有，那么你的报酬体系的信誉和说服力很可能会受到质疑。[74]

□ 工资秘密发放问题

对于“雇员是否应知道同事的报酬状况”这个问题存在两种基本相反的观点。赞成“工资公开发放”的人认为这有助于提高激励效果。他们的基本思路是：如果雇员认为更多的努力并不能带来更高的报酬，那么，一般来说，雇员就不再愿意努力工作了（因此激励的效果也会大大弱化）。如果雇员确信工作努力程度同报酬直接挂钩，那他们就会更加努力地工作。“公开发放形式”的支持者们坚决主张：不了解彼此报酬水平的工人就不可能正确地认识努力程度同报酬之间的关系，也不可能知道他们的报酬是否合理。结果，这简直成了对工人的折磨（例如，他们不可能说：“史密斯工作不努力，所以他的报酬低于工作努力的琼斯”）。相反的观点则认为，在实际生活中，报酬水平事实上通常是不平等的。造成薪水水平差异的原因既可能是急需雇用某个人，也可能是某个求职者具有较高的销售能力。而且，对于从事类似工作的雇员而言，即使工

资水平较高的雇员，根据他或她的努力程度、技术或经验还应得到更高的工资；那些工资水平较低的同事，根据他们的观点，也可能认为对于他或她而言，其工资水平偏低。

与此有关的研究结果尚不全面。在一次研究中，一位研究人员发现：企业实施工资公开发放政策的范围越广，管理人员就越对其报酬水平感到满意。[75]而由国家事务局组织的一项调查表明：只有不到一半的企业让雇员知道彼此的薪水水平，但这并不意味着“工资的秘密发放可以有效地防止雇员间相互找茬……”“薪水是个微妙的问题……”工资公开发放“可能会带来不必要的紧张感并使管理人员相互不和……”“工资公开发放经常带来误解和小纠纷”。研究报告的作者认为：“无论不公平是由薪水增长造成的还是由其他因素造成的，显然，工资公开发放会杜绝某些不公平现象。”[76]报酬管理的内涵看来是：如果条件都具备，工资公开发放政策可以提高雇员对其薪水水平的满意度，并（有可能）促使他们努力工作。另一方面，如果条件不具备（特殊地，如果雇主制定的报酬结构中有任何造成不公平的内在因素）推行公开发放政策就是不明智的。

□ 有关通货膨胀和报酬管理的问题

通货膨胀及处理方法是报酬管理中另一个重要问题。据估计，在 1990 年一个四口之家要想保持同 1975 年(当时,这个家庭的收入为21 000美元)相同的购买力,年收入须提高到48 000美元。这一方面是因为通货膨胀;另一方面是因为随着这个家庭收入的提高,他们可能要按更高的税率缴纳个人收入所得税。[77]

在一项调查中，15％的调查对象认为另一个相关问题（薪水削减）是薪水管理应予以考虑的主要问题。薪水削减是通货膨胀造成的结果，它表现为：（1）起点工资较高，因此要削减现有雇员的薪水；（2）在小时工资的增长速度上，工会成员要高于基层管理人员和非工会成员；（3）新招聘的大学毕业生的薪水要比目前的在职者高。[78]

处理薪水削减是个棘手的问题。[79]一方面，雇主不希望资深雇员因受到不公平的待遇而变得牢骚满腹并带走他们积累的知识或特长；另一方面，雇员绩效平庸或缺乏自信的事实在许多方面可能可以解释低薪，但不能解释薪水削减。

但无论如何，还是有几个办法来解决薪水削减问题：[80]（1）如果对于多数雇主来说，仅根据资历来确定工资水平会令雇员不满，那就可以建立年功序列工资制。工资的级差既可以是等差的（依一定数额），也可以是等比的（依基本工资的一定比例）；也可以是两种形式的混合。（2）（在本书第 13 章将详细解释）可以建立更激进的绩效工资制度。这可能至少有助于减少同报酬削减有关的道德问题，因为雇员都知道他们的工资增长速度有可能提高。（3）对于那些受到组织高度评价，并在薪水削减时受到不公平对待的雇员，基层管理人员有权建议调整他们的工资以增加雇员的公平感。

通货膨胀也使雇主的养老计划处于危险境地。[81]假设一位管理人员在 1982 年退休，如果他参加了公司的固定收益养老计划，那么，到 1990 年，其养老

金的购买力将下降45%，对那些参加养老金保值计划的退休者来说，经济形势是令人担忧的。尽管近年来消费指数的增长速度已逐渐减缓，对通货膨胀的担心暂时有些减弱，但物价迅速增长的现象还会再度发生。

在70年代和80年代初，雇主竭力应付通货膨胀对各方面的影响。更多的雇主以薪水的整体增长作为绩效工资增长的替代方案或补充方案。对养老计划所作的另一些改变是将养老金数额指数化以对付通货膨胀，这样雇员所得的养老金数额就可以随物价的增长而增长。[82]对报酬管理所作的其他变革还有：一方面降低应纳税的收入的比重（如工资和年薪），代之以免税福利（如弹性工作制、牙科医疗保障计划）。[83]

生活费用调整（或COLA）条款是雇主用以对付通货膨胀的另一种方法。[84]COLA条款旨在保持工资的购买力，其操作步骤如下：消费品价格指数一定量的增长会导致工资率的提高，提高的幅度则取决于所达成的COLA协议。[85]最常见的协议是：消费指数每上涨0.3%或0.4%，小时工资上涨1%。[86]非工会成员的上涨速度大致相同。雇主定期确定COLA的调整额并把它计入雇员的基本工资。[87]尽管随着通货膨胀的缓解，工会对COLA条款不再那么关心。COLA条款首先由美国汽车工人协会和通用汽车公司于1950年采用。美国劳工统计局的一项研究表明，近40%的新签订的主要工会合同（覆盖了650万工人）中有关于COLA的条款，而1980年有58%的合同（覆盖930万工人）中有关于COLA的条款。[88]

事实上，通用汽车公司不再为其125 000名雇员提供COLA条款。通用汽车公司已建立了绩效报酬制度并对其实施结果感到满意，决定在领薪雇员中推广。这预示着在今后的UAW合同中将不再采用COLA条款。[89]

生活费用差异的问题

生活费用地区差异问题已从偶然出现的小麻烦变为严重的报酬管理问题。例如，一个四口之家住在亚特兰大，每年所需的生活费略高于39 000美元，而如果住在芝加哥或洛杉矶，每年的生活费用可能会超过46 000美元。因此，是否有必要和如何按地区的不同为雇员支付不同的工资，如何处理雇员的地区迁移，在今天已成为报酬管理的主要论题。

雇主目前有几种办法处理生活费用地区差异问题。主要的方法是为迁移工人支付一次性补偿金。这种补偿金通常一次或在1年至3年内付清。[90]有的雇主除支付同从前一样的安置费用外，还根据雇员进入成本的不同支付不同的补贴。例如，一个雇主为年收入在35 000美元～45 000美元，从亚特兰大迁移到明尼亚波里斯的雇员每年补贴6 000美元。第一年的6 000美元在雇员迁移时一次付清，第二年的6 000美元分别在四个季度发给雇员，季度发给额以25%的速度递增。已经住在明尼亚波里斯（或其他生活费用较高的地区）的雇员则没有此项补贴。[91]有些公司仅提高雇员的基本工资，雇员除非通过改善绩效来提高工资，否则工资增长额只能弥补生活费用的地区差额。

有关海外雇员报酬管理的问题

生活费用地区差异的问题在跨国公司中尤为突出，从美国派遣一名管理人员到欧洲每年所需的费用增长非常之快。例如，据估计，一名美国管理人员在法国每年平均需要193 000美元，而在毗邻法国的德国更高达246 000美元。[92]

如此之大的差异引发了跨国公司如何管理海外雇员报酬的问题。这种问题在今天显得尤为重要，部分原因是越来越需要对海外雇员予以控制，部分原因是管理人员和专业技术人员在国际间的流动越来越频繁。

今天，看来有两种基本的国际报酬政策是最流行的：原在国基准政策和所在国基准政策。[93]

根据以原在国为基准的薪水政策，海外雇员的基本薪水反映他或她原在国的薪水结构。在此基础上，再提供各种补贴，如生活费用地区差价补贴、住房和教育补贴。这对于短期居留者比较合适，并避免了每次迁移都要调整基本薪水的问题。然而，如果来自不同国家的雇员在同一个办公室从事相同的工作，根据原在国基准政策，他们的基本薪水将各不相同，企业显然难以妥善处理各种争端。

根据所在国基准方案，海外雇员的基本薪水同所在国的基本薪水挂钩。换言之，如果一名来自纽约的管理人员被派往法国，将不会按纽约的标准发放基本薪水。当然他仍然会有生活费用、住房、教育和其他各项补贴。假如这位来自纽约的管理人员被派往孟加拉，目睹他或她的薪水直线下降，这种报酬管理方法一定会令其大为不安。而且，如果他频繁地从一国迁到另一国，他或她还要处理工资频繁波动的问题。

并没有一个固定的好办法来管理海外雇员的报酬。一位报酬管理专家提出了一个折衷方案，即根据原在国薪水的一定比例确定新的基本薪水额，再加上（1）按所在国薪水的一定比例确定的提高的比率；（2）在所在国要维持同原在国同样生活水平所需的薪水额。[94]

小企业应用

工资方案的设计在小企业中的重要性同在大企业一样。在某地区支付的工资率过高会导致不必要的成本上升；而支付的工资过低又会导致产品质量难以提高和雇员流动速度过快。与此类似，明显的工资不公平将会降低雇员的道德水准，并使公司总裁为雇员增加工资的要求所困扰。公司总裁要想集中精力考虑诸如销售这样的重要问题，他就必须尽可能建立一套合理的工资制度。

□ 设计切实可行的工资制度

第一步是要进行薪水调查，本章在前面已经描述了其基本方法。但在小企业中通常不必按部就班地执行前面所提到的信息搜集方法。

对此，有三个信息源特别有用：（1）仔细阅读报纸周日版的分类广告，或

许可以了解与你正试图确定其工资水平的职位相似职位的有用的工资情况。(2)当地的职业服务机构可能有大量有关工资等级系列和许多重要职位薪水平均水平的信息。这些信息都可以在《职位分类词典》中查到(这也是为什么企业的职业名称要与 DOT 保持一致的另一个原因)。职业服务机构能提供当地的工资情况和它所在地区的企业状况。(3)当地的就业机构通常愿意增加企业间的相互联系,它应该能提供有关不同职业工资率的相当准确的数据。

另外,如果你雇用的雇员在 20 名左右,那就至少要对职位作初步评价。为此,你首先要制定工作说明书,因为据此可以了解每个职位的特点和价值。

通常雇主会发现可以较容易地将雇员分成三类:管理人员/专业技术人员,办公室人员/办事人员和企业职工。再分别对每一类雇员的报酬要素进行评价,然后根据职位评价的结果把职位排序或确定每个职位的点值。

对于每个职位或职类(如装配工),雇主都要建立其工资系列。在本章前面已说明了有关的建立方法。但一般都要先依据职位评价的结果确定目标工资系列的中值,工资系列的波动幅度一般在中值的 30%左右。整个过程一般分为五步。

但这种方法并非总是有效。此时试着把使用《职位分类词典》中各职业的信息—人—事分值作为简单的职位评价方法可能是有效的。如早先所解释的,劳工部的专家们在确定《职位分类词典》中每个职位的信息—人—事指标分值时克服了相当大的困难。

尽管制定这项标准值的目的并不是帮助企业进行职位评价,但在许多情形下,它的作用正在于此。如果雇主要确定在许多方面都相当相似的职位的点值,最有效的办法就是利用职业的信息—人—事指标值。事实上,它在评价公司工厂的制造类职位时的确非常有效。严格地说,每个职位的信息—人—事指标值只反映信息、人、事三个要素对职位操作者的要求(雇员花费在掌握有关信息、处理人际关系和完成工作任务方面的时间份额)。因此,如果雇主要根据职位对公司的价值制定合理的职位等级体系,只需把每个职位的信息、人、事的分值加总并排序。有一点必须重申,尽管这种办法并非对每个企业都有效,但它操作起来非常简单,因此值得一试。当然,如果雇主认为某个因素的权数要大大高于其他要素,那就应该使用加权方案。

□ 报酬政策

雇主还必须制定处理同报酬有关事宜的政策。例如,雇主必须制定关于薪水增加的时间和数量的政策。许多小企业主错误地在雇员受雇满一年的时候提薪。这样做的问题在于:对一个雇员的加薪会成为通用于其他雇员的标准模式,并由此形成要求更高薪水的永无止境的循环。

一个较好的替代方案是制定每年在固定时期为雇员加薪的政策,这个时期定在预算制定前比较合适。根据这种政策,可在一至两周时期内处理令管理人员头疼的加薪和付酬问题。而且可以在编制明年的预算前更精确地知道所要求的加薪总额(当然,公司总裁已预先作了规划)。报酬政策的其他方面包括节假日薪水的数额(将在本书第 13 章解释),加班工资政策、工资支付方式(如按月、按周还是按旬)、工资扣除和工作时间记录卡或签到程序。

□ 法律问题

正如本章前面所提到的，小企业（或大企业）的雇主，必须遵守一系列的联邦、州和地方法规。州和地方制定的劳动法规通常是对公平劳动标准法（FLSA）的补充，但实际上后者的覆盖范围非常广泛。它对大多数从事州际和国际贸易的企业都有效。其覆盖范围还包括：年营业额少于362 500美元的从事零售、服务业务的公司；年营业额不少于250 000美元的其他经营性公司。[95]

小企业所犯的最大错误可能是把雇员错误地归类。正如前面所提到的，有些雇员不能享受 FLSA 所作的关于加班工资和/或最低工资的保障性条款。小企业常犯的错误就是自以为法律中有关加班工资的条款不适用于领取年薪的雇员。对于加班问题，雇主既不能简单地以支付年薪的办法来解决，也不能因为他们花费了部分时间监督其他雇员就认定他们是“管理人员”而拒绝支付加班工资。严格地说，只有把至少 50% 的实际工作时间用于监督其他雇员的雇员才可以归为各级管理人员。如果雇员 80% 的时间从事与他所监督的雇员相同的工作，只有 20% 的时间用于监督，他就不能归入管理人员的行列。[96]

此外还要避免其他常见的工资——工时陷阱[97]，例如有关午餐和休息的问题，通常雇员的午餐时间应按工作时间计算，除非他的午餐时间至少在 20 分钟以上。在午餐时间，雇员可以自由离开他或她的工作岗位，对此时发生的任何事故都不用承担责任。雇主还要注意如何管理带薪不工作时间。譬如说，许多小企业主认为他们可以使雇员每周工作 45 小时，而只需付给他们 40 小时的工资，再在下周给他们五小时的带薪不工作时间。根据法律，这种做法是非法的。原因有二：(1) 如果工作周内本来就有带薪不工作时间，那么雇员就必须按加班工作时间的 1.5 倍支付带薪不工作时间。由此，如果某雇员每周工作 42 小时，那他的加班时间就按 3 小时计算。进一步来说，雇主不能随意改变工资发放期。例如，工资支付期通常从周一上午到周日晚上，雇主不能因紧急生产任务需加班而把工资支付期改为从周六上午到周五晚上。[98]另外，雇主在根据工作时间记录付酬时也要极为注意。例如，假设要求记下所有雇员的上班到达时间，如果他们经常提前 15 分钟去登记或习惯在午餐时不去登记下班时间，这就可能根据工资和工时记录推断出雇员的报酬偏低，因为根据记录，他们在本应休息的时间继续工作。

雇主也需要注意如何同所谓的独立签约人打交道。许多小企业雇用管理顾问或非全日制的簿记员来管理他们的账簿，并认为这些人是独立签约人。所谓独立签约人，正如其字面含义，是指没有同企业签订雇佣协议，因此不能享受企业雇佣具有的福利、失业补贴、工人补贴和其他福利的人。乍一看，这是一种经济的企业经营方式，在某种程度上也确实如此。然而，必须小心，不要仅为节约各种福利就把法定雇员都变为独立签约人。实际上，一个人是否为独立签约人取决于许多因素。例如，如果一位工人同另一雇员的工作时间、地点和工作方式完全一样，那他当然也是雇员，而不是独立签约人。[99]

本章回顾

☞ □ 小结

1. 雇员报酬有两种基准支付形式：计时制和计件制。前者包括小时工资及日工资和年薪或月薪；后者则直接同产品数量（即工人生产的产品件数）挂钩。

2. 工资率的确定包括五个步骤。本章分别对此作了解释：进行薪资调查、职位评价、建立工资等级、使用工资曲线和调整工资率。

3. 职位评价的目的在于确定职位的相对价值。它根据各职位的内容把职位进行相互比较。职位内容通常依据诸如技术、努力程度、职责和工作条件等报酬因素来确定。

4. 职位评价排序法包括以下五个步骤：（1）获取职位信息；（2）选择要评价的职族；（3）选择报酬因素；（4）将职位排序；（5）将职位依据各报酬因素评价获得的点值综合计算。这是个便于使用的方法，但它的缺陷是有种过于依赖猜测的趋势。归类法（或等级法）是第二种量化方法，它在对每个职类制定“类别说明书”或“分类规则”的基础上把职位归类。

5. 职位评价的要素计点法要求确定诸多报酬因素，并根据职位的不同将这些因素分等。正如附录所解释的，它包括 9 个步骤：（1）确定被评价职位的类型；（2）收集职位信息；（3）选择报酬因素；（4）界定报酬因素；（5）划定报酬因素的等级；（6）确定报酬因素的相对权重；（7）确定每个因素或每个因素等级的点值；（8）制定职位评价指南；（9）评定职位。这是一种量化技术，据此制定的许多报酬方案已被证明相当可靠。

6.（在本章附录中将予以详细说明的）要素比较法也是一种职位评价的量化技术。它的作用在于确定哪些职位具有比其他职位更多更可靠的报酬因素。它包括八个步骤：（1）获取职位信息；（2）选择关键职位；（3）根据选定的因素将职位排序；（4）根据选定因素确定每个职位的工资率；（5）根据工资率将职位排序；（6）根据两种排序结果选出便于利用的关键职位；（7）确定职位比较标准和（8）运用既定标准对职位进行比较。这是一种系统的、可量化的评价方法，同时也是一种难以操作的方法。如果雇主愿意，可以省略步骤（3）和步骤（6）。

7. 多数企业的管理人员为便于进行报酬管理，往往将类似职位划为同一工资等或薪水等。同一工资等（或薪水等）中职位的操作难度和价值大致相同。

8. 工资曲线（或直线）表明每一工资等（或每个职等）的预期平均水平。它有助于雇主确定平均工资水平应该是多少，目前的工资水平是否过高或过低。绘制工资曲线包括四个步骤：（1）计算每个工资等的平均水平；（2）在每个工资等再划分出工资级；（3）绘制工资曲线；（4）把各职位的现行工资级同工资曲线确定的水平一一对应后，再确定各职位的工资水平。

9. 在制定高层管理人员、管理人员和专业技术人员的报酬计划时，由于绩效和创造性这类的因素比工作条件这类的“静态”因素具有更大的权重，因此报酬计划的设计非常复杂。因此，对于这些职位而言，市场工资率、绩效、激励和福利在职位评价中具有更大的作用。

10. 我们所讨论的四个主要的报酬问题是：可比价值、工资的秘密发放、通货膨胀和生活费用差异。

□ 关键术语

employee compensation	雇员报酬
Davis－Bacon Act(DBA)	《戴维斯－佩根法案》
Walsh－Healey Public Contract Act(WHPCA)	《沃尔什－希利公共合同法案》
Fair Labor Standards Act	《公平劳动标准法案》
Equal Pay Act	《公平工资法》
Civil Rights Act	《民权法》
Employee Retirement Income Security Act(ERISA)	《雇员退休收入保障法案》
salary surveys	薪资调查
benchmark job	基准职位
job evaluation	职位评价
compensable factor	报酬因素
ranking method	排序法
classification(or grading) method	归类(或分级)法
classes	类
grades	等级
grade description	等级说明书
point method	要素计点法
factor comparison method	要素比较法
pay grade	工资等级
wage curve	工资曲线
rate ranges	工资率系列
comparable worth	可比价值

□ 讨论题

1. 豁免性职位和非豁免性职位的区别是什么？
2. 职位评价是否应依赖于对职位操作者绩效的评定？为什么？
3. 报酬因素和职位说明书的关系是什么？
4. 以下职位评价方法的优缺点是什么：序列法、归类法、要素比较法和要素计点法？
5. 要素比较法在哪些方面类似于序列法？如何区分这两种方法？

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

新的工资计划

卡特洗衣公司既无正式的工资结构体系，也没有制定工资率系列或使用报酬因素。工资水平同周围社会的平均水平大体持平，公司合伙人杰克·卡特还试图保持职责不同的职位表面上的平等。

毋庸赘言，卡特在制定工资制度时，并未进行任何正式的薪水调查。他几乎每天都阅读求职广告，并通过他在当地洗衣工和清洁工协会的朋友进行非正式的薪水调查。杰克采用对号入座的方法确定雇员的工资水平，他的薪水表中有几条制定报酬政策的基本原则。他的许多同行坚持仅支付最低水平的工资的政策，而杰克一直按高于平均水平10%的标准支付工资。他执行的政策有助于加强雇员的忠诚感，从而减少劳动力的流动。詹妮弗比较关心她父亲的薪水政策中这样的条款：从事同样工作的男性的工资比女性高20%。她父亲对此的解释是："男性身体更好，可以工作更长的时间，而且他们都要维持一家的生活。"

问题：

1. 公司在利用职位评价来建立正式薪水结构方面是否应达成一致？为什么？
2. 杰克·卡特按高于平均水平10%的标准支付工资的政策是否比按平均水平支付工资的政策更合理？为什么？
3. 杰克·卡特的男女差别工资制是否明智？为什么？

小案例

银行管理中的职位评价

第二国民银行的董事会主席建议对银行所有的管理职位进行职位评价。他同几个大商业组织（它们已经证明进行职位评价完全可能和有益）的高层管理人员进行了交流。他在最近的一次董事会上建议实施此项计划。这位董事长要求在他同有关人员（即利益受职位评价影响的人员）商谈之前，不要采取任何行动。

看来多数中层管理人员反对这项计划。试图持客观态度的总裁表达了这样的忧虑：如果薪资都同职位评价相联系，他最优秀的雇员就会外流。许多部门的主管及其助手坚持认为，他们的职位不能用和下属职位同样的标准来分等。其他人则争辩道，没有任何个人和小组织能确切知道其职位的内容。对管理人员的薪资水平这样变动和不系统比较职位的做法是否行得通等方面也存在争议。

人事经理及其下属也反对这项计划。董事长通过总裁，要求人事部门准备一份支持开展职位评价的报告，并解释实施内容和后果。

问题：

假设指派你完成该报告的第一稿供人事部门的其他人讨论，你准备如何起草这份报告？

资料来源：戴尔·约德、波尔·D·斯坦德哈：《人事管理和劳工关系》，Prentice Hall，361 页，1982。

附录 量化职位评价方法

□ 要素比较法

要素比较法是一种量化职位的评价方法，它有多种变形，看来也是使用最广、最精确和最复杂的职位评价方法之一。

它的作用在于确定哪个职位相对其他职位具有更多的确定性报酬因素，这实际上是序列法的一种改进。序列法通常是把每个职位看成一个整体，再加以排序。而要素比较法要多次对职位排序——每次都要依据不同的报酬因素。例如，可能首先依据“技术”要素排序，然后依据“心理要求”因素，再依据“职责”要素，依此类推。然后再综合考虑每一个职位的序列等级，并得出一个加权的序列值。具体操作包括以下步骤：

第一步：获取职位信息 这种方法要求仔细、全面地分析职位。先要制作职位描述，然后制作职位说明书，尤其要注意评价决定使用的报酬因素。要素比较法通常使用以下报酬因素：(1) 心理要求；(2) 身体要求；(3) 技术要求；(4) 职责；(5) 工作条件。图 12—6 说明了这五个要素的经典定义和示例。

---

1. 心理要求

A. (先天的) 心理特征，如智力、记忆力、推理能力、语言表达能力、人际关系处理能力和想象力

B. (后天的) 基础教育，如语法和算术，或对体育、世界大事的了解程度

C. (后天的) 专业知识，如化学、工程学、会计学、广告学等

2. 技术要求

A. (后天的) 身体协调能力，如操作机器、重复操作、精确协调、灵巧程度、组装、归类等

B. (后天的) 提高身体协调能力必须的专门职业知识只能通过实际操作获得，不要同普通教育或专业知识相混淆。要多进行思想表达方面的训练

范 例

(1) 在操作时，应对每个按钮的功能非常熟悉

(2) 在汽车修理业，应对故障信号的意义非常熟悉

(3) 在人工进行锅炉点火时，应能根据炉床的外观判断加多少煤

续前图

3. 身体要求

A. 身体素质，如坐、站、走、爬、拉、举等能力，要同时考虑各种能力的大小和持续时间

B. 身体状况，如年龄、身高、体重、性别、健康程度和视力

4. 职责

A. 对原材料、加工材料、工具、设备和财产所担负的责任

B. 对钱或流通票据所担负的责任

C. 对盈利或亏损、储蓄或投资等方法革新所担负的责任

D. 对公共合同所担负的责任

E. 所担负的记录责任

F. 所担负的监督责任

(1) 首先是监督下属的复杂程度，其次是监督下属数量。这种监督包括计划、指导、协调、指示、控制和评估等方面。

(2) 监督也包括接受监督的程度。如果A职位和B职位都无须监督，但A比B更多地接受监督，那么B在监督要素方面的等级较A高

四种监督程度的简要表达			
1.	最高程度	监督多	被监督很少
2.	中等程度	监督多	被监督多
3.	低程度	无监督	被监督少
4.	最低程度	无监督	被监督很多

5. 工作条件

A. 环境影响，如气温、通风、照明、噪音、拥挤度、工作同事等

B. 来自工作或环境的伤害

C. 工时

图12—6　要素比较法中五个典型报酬要素的定义示例

第二步：选择关键基准职位　下一步就是由评价委员会挑选出15个～25个关键职位。这些职位将是所研究的职位等级中的典型职位。因此，它们必须选择可接受的参考点值的"基准职位"，这些点值代表要评价的职位系列。

第三步：根据报酬要素将关键职位排序　这里要求评价者根据上述五个要素之一将关键职位排序。排序过程以职位描述和职位说明书为基础。通常由评价委员会每个成员分别将职位排序，然后再开会会议每个职位的序列值。评价结果如表12—4所示。该表表明如何分别依据五个报酬要素对关键职位进行排序。

表12—4　根据报酬要素对关键职位排序*

	心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
焊　工	1	4	1	1	2
起重机操纵员	3	1	3	4	4
冲　床　工	2	3	2	2	3
保　安	4	2	4	3	1

* 1为高分值；4为低分值。

第四步：根据报酬因素确定每个职位的工资率　要素比较法在这一步操作起来比较困难。在这一步，评价委员会要根据五个报酬要素确定每个关键职位的工资水平。其做法是它们赋予每个要素在职位工资水平确定中的权重。例如，如果普通职位的现行工资是 4.26 美元，评价委员会可能这样确定职位的工资水平：

心理要求	0.36 美元
身体要求	2.20 美元
技术要求	0.42 美元
职　　责	0.28 美元
工作条件	1.00 美元
总　　额	4.26 美元

按照这个步骤，你就可以确定每个关键职位的工资率。

第五步：根据工资率将关键职位排序　在这一步还是要依据各要素对每个职位排序，但排序的标准是每个要素在工资决定中的权重。例如表 12—5 中，根据“心理要求”要素的工资权数，焊工排在第一位；保安排在最后一位。

表 12－5　**根据工资率将职位排序**　单位：美元

	小时工资	心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
焊　工	9.80	4.00 (1)	0.40 (4)	3.00 (1)	2.00 (1)	0.40 (2)
起重工	5.60	1.40 (3)	2.00 (1)	1.80 (3)	0.20 (4)	0.20 (4)
冲床工	6.00	1.60 (2)	1.30 (3)	2.00 (2)	0.80 (2)	0.30 (3)
保　安	4.00	1.20 (4)	1.40 (2)	0.40 (4)	0.40 (3)	0.60 (1)

评价委员会的委员先分别据此将职位排序，再合议每个要素在各关键职位对应的工资权数。

第六步：根据两种排序结果选出不便于利用的关键职位　现在，对每个关键职位都有两种排序方案：(1)（根据步骤 3 得出的）最初的排序方案，它表明依据五个报酬要素将各职位排序的结果。(2) 反映了每个报酬要素在各职位的工资权数。据此可以得到如表 12—6 所示的结果。

表 12－6　**报酬要素与工资等级***

	心理要求		生理要求		技术要求		责　任		工作条件	
	A^1	$\$^2$	A^1	$\$^2$	A^1	$\$^2$	A^1	$\$^2$	A^1	$\$^2$
焊　工	1	1	4	4	1	1	1	1	2	2
起重工	3	3	1	1	3	3	4	4	4	4
冲床工	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
保　安	4	4	2	2	4	4	3	3	1	1

* A^1：根据第三步得出的每个要素的值；$\$^2$：根据第四步对每个要素的工资分配做出的排序。

每个要素都对应着每个关键职位的两种排序结果。左边是根据步骤 3 得出的结果；右边是根据工资率（步骤五）得出的结果。每个要素所对应的两种排序结果应该是一样的。如果这两种结果之间差异太大就表明这个关键职位是“混进来的”，因此，该职位不能作为关键

职位使用。（许多管理人员因嫌麻烦而不愿筛选出非关键职位。为简化操作，他们略去五、六两步，直接从第四步跳到第七步，这也是一种可接受的替代方案。）

第七步：建立岗位报酬等级　一旦你确定了可用的、"真实的"关键职位，下一步就是要建立职位报酬等级（如表12—7所示）。（注意：每个报酬要素都单独占一栏。）此时，你需要第四步得出的工资分配表。

表12—7　职位（要素）比较等级表

工资水平（美元）	心理要求	身体要求	技术要求	责　任	工作环境
0.20				起重工	起重工
0.30					冲床工
0.40		焊　工	保　安	保　安	焊　工
0.50					
0.60					保　安
0.70					
0.80				冲床工	
0.90					
1.00					
1.10					
1.20	保　安				
1.30		冲床工			
1.40	起重工	保　安	主　管		
1.50		主　管			主　管
1.60	冲床工				
1.70					
1.80			起重工	主　管	
1.90					
2.00		起重工	冲床工	焊　工	
2.20					
2.40	主　管				
2.60					
2.80					
3.00			焊　工		
3.20					
3.40					
3.60					
3.80					
4.00	焊　工				
4.20					
4.40					
4.60					
4.80					

（对于所有关键职位）你要根据每个报酬要素分别确定其大致的工资水平。因此，在工资分配表中（表12—5），根据“心理需求”要素，焊工应为4.00美元，因此，在职位比较等级表（见表12—7）中，“焊工”栏的“心理要求”项写上4.00美元。对于所有关键职位的报酬要素都照此操作。

第八步：使用职位比较等级　现在，可以依照各要素将要评价的其他职位同相应的职位比较等级对应起来。例如，假设你需确定金属板工的工资水平，你可以依据“心理需求”将其同所列的其他职位相比较。例如，它可能在冲床操作工和检字工之间。类似地，你也可以根据“身体需求”进行比较，你可能会发现它恰好在起重机操作工之下。对其他三个报酬要素都可以照此处理。

范例　现在通过范例来阐明要素比较法。为简化起见，我们仅评价四个关键职位，而在实际操作中通常要评价15个～25个关键职位。

第一步，首先进行职位分析。

第二步，选择以下四个关键职位：焊工、起重机操作工、冲床操作工和保安人员。

第三步，（根据职位描述和职位说明书）根据报酬要素将四个关键职位排序，结果如表12—4。

第四步，根据要素来分配工资，结果如表12—5所示。

第五步，根据工资权数将关键职位重新排序。结果如表12—5括号中的内容。

第六步，比较两种排序结果。左栏（即A栏）是根据报酬要素排序的结果。右栏（即$栏）是根据工资权数排序的结果（见表12—6）。

因为A栏和$栏中的排序结果是一样的，因此，所选的关键职位是可用的。如果两种排序结果有差异（例如，对焊工的心理需求因素有不同的排序结果），我们就不能认为这个职位是关键职位。

第七步，利用步骤四得出的工资权数，建立如表12—7所示的职位比较标准。例如，根据步骤四和步骤五，确定焊工心理需求因素的工资权数是4.00美元。因此，在表12—7中“心理需求”栏中的4.00美元一行写上“焊工”。

第八步，现在可以根据各报酬要素确定其他职位的工资水平。对于其他职位，不用分别确定各报酬要素的工资权数，而只需找出其他职位对应的职位比较标准，我们找出了两个非关键职位对应的职位比较标准，由此可以知道他们的工资水平。对所有非关键职位都可以这样确定工资水平。

一种变形　要素比较法有几种基本变形：一种是把要素比较表（见表12—7）中的货币价值变为点值（例如，把货币值除以100得到的点值），这种变形的主要优点是：你的工资体系不会局限于现行工资率；相反，利用点值法，可以长期按要素比较各职位。

优缺点　我们花相当的篇幅来介绍要素比较法，是因为它是一种广泛使用的职位评价法。它具有以下几个优点：(1) 它是一种精确、系统、量化的方法，其每一步操作都有详细、可靠的说明。(2) 对职位进行相互比较以确定其相对价值，这样，在职位比较标准表中，你会看到对焊工的心理能力需求比金属板工要高，据此也可以确定心理能力需求的差异程度大约是两倍（4.00美元对1.70美元）。（这种差异程度是用归类法或序列法所得不到的。）(3) 这种职位评价方法相当容易向雇员作解释。

其主要的不足之处可能是它的复杂性。尽管向雇员解释要素比较标准和基本原理比较容易，但难于向他们展示操作实例。另外，使用五个要素是其操作者发展的一种派生技术，在所有的组织和组织中所有的职位都使用同样的五个要素就可能不合适。

□ 职位评价的要素计点法

要素计点法正被广泛使用。它要求确定几个报酬要素（如技术和职责），每个要素应分等，并要求各职位中每个要素的等级，都是目前职位的现实情况。通常每个要素的各项都要赋予不同的点值，因此一旦确定了职位中各要素的等级，你只需把职位中各要素对应的点值加总，就可以得出该职位的总点值。[100]其操作步骤如下：

第一步，确定要评价的职族　因为不同部门的职位差别很大，通常不会使用一种点值评定方案来评价组织中所有的职位。因此，第一步通常是划分职族，如行政职位、销售职位等，对每个职族，委员会一般要制定一种方案。

第二步，搜集职位信息　包括职位分析，制定职位描述和职位说明书。

第三步，选择报酬要素　选择的报酬要素，如教育、身体需求或技术（通常不同的职族有不同的报酬要素）。

第四步，界定报酬要素　仔细界定每个报酬要素，以确保评价委员会委员在应用这些要素时能保持一致。图 12—7 给出了一些定义的示例。通常由人力资源专家来做出定义。

第五步，确定要素等级　确定每个要素的等级后，评估者才可以评定每个职位的要素等级或要素数量。因此，对于“复杂性”要素，你可能会分为从“重复性操作”到“创造性操作”这几个等级（每级的定义见图 12—7）。每个要素包括的等级不超过 5 个～6 个，实际等级数主要取决于评价者的评价需要。因此，如果所有雇员不是在安静、带空调的办公室工作，就是在嘈杂、炎热的车间工作，那么“工作条件”要素可能只需分为两级。不是每个要素都需具有相同的等级数，等级数应限制在可以清楚区分职位的水平上。

第六步，确定要素的相对价值　这一步是需确定每个要素的权重。这一步相当重要，因为对于不同的职位，有些要素比其他要素更重要。因此，对于行政人员来说，“心理需求”要素的权重要大大高于“身体要求”；而对车间职位来说，很可能正好相反。

因此，下一步是确定每个要素的相当价值或“权重”。这通常由评价委员会来完成。评价委员会仔细研究要素及其等级定义，然后决定每个职族中各要素的权重。下面给出一种确定方法：

1. 对序列最高的要素赋值 100%，然后根据相对第一个要素重要性的百分比确定序列次高要素的赋值，以此类推。例如：

决　策	100%
解决问题	85%
知　识	60%

2. 将各赋值加总（在此例是：100% + 85% + 60% = 245%）。然后照下列方法将 245%

转化为 100%值：

决　策	100÷245＝0.4082×100%＝40.8%
解决问题	85÷245＝0.3469×100%＝34.7%
知　识	60÷245＝0.2449×100%＝24.5%
总　值	100.0%

要素计点法的要素定义及分等示例（复杂度/解决问题）

该职位要求的心理能力表现为：在处理不熟悉的问题、解释数据、创意、分析数据、创造性及开拓性工作等方面表现出来的随机应变的能力。

级数	点值	对职位特征的说明和测量
0	0	很少要处理超出例行工作或组织政策之外的问题；几乎不需要分析数据 基准职位：普通文秘人员、接线员或接待员
1	40	遵从定义清楚的标准行事，直接在工作中应用已理解的规则和程序根据常规方法分析不复杂的数据 基准职位：单据填写人员
2	80	经常处理超出例行工作范围的问题。根据限制条件或建立的政策标准，独立做出一些小的决策。分析标准信息数据或使用经过他人分析的数据 基准职位：社会工作者、行政秘书
3	120	根据上级的指导对非例行工作进行独立决策。分析和评价非例行工作的情况，以便同他人一起得出解决办法 基准职位：护士、会计、班组长
4	160	独立解决工作最后阶段才出现的问题。分析和解决非常规问题，工作中要经常分析大量数据，对操作程序等许多方面做出决定 基准职位：营业经理
5	200	在做出与复审不一致的决定时要有独立判断，要经常制定或开发新的政策 基准职位：董事长

图 12—7　要素计点法中一个要素示例

第七步，确定各要素及各要素等级的点值　在第六步已确定了各要素百分数形式的权数，现在是要确定如表 12—8 中所示的各要素的点值。例如，假设计划的总点值为 500，而“决策”要素的权数为 40.8%，因此它的点值为 40.8%×500＝204。

接下来是把 204 点在“决策”要素内部分配。这意味着最高层次的决策能力的点值为 204。然后以等差的形式确定最高要素等和最低要素等的点值。例如，用等级数 5 除 204，公差是 40.8。于是最低等的点值为 41；第二等是 82；第三等是 123；第四等是 164；最后一等即最高等的点值是 204。对每个要素都可以作这种类似处理（见表 12—8）。

表 12－8　根据报酬要素和等级确定评估值

	第一等级点值	第二等级点值	第三等级点值	第四等级点值	第五等级点值
决　策	41	82	123	164	204
解决问题	35	70	105	140	174
知　识	24	48	72	96	123

第八步，编写职位评价指导手册　制定职位点值方案的最后一步是编写“点值指南”或“职位评价指导手册”。这步只是把各要素及其等级的定义、点值汇编成一本便于使用的指导手册。

第九步，将职位列等　一旦编写好手册，就可以开始进行实际的职位评价。评价者（通常是职位评价委员会）通常使用职位评价手册将职位列等。每个职位都根据其职位描述和职位说明书，按各报酬要素分别进行评价以确定其点值。首先评价委员会决定如何将各职位中的要素（如决策）分等（如第一等、第二等）。然后再确定各等的对应点值（步骤七）。最后，把所有要素的点值加总，得到该职位的总点值。评估者通常先评价关键职位，达成一致意见后再评价该职族中其余的职位。

“简化的”要素计点法　建立职位的点值体系显然是个耗时的过程。因此，许多组织（如全国电气工人协会和全美贸易协会）开发了一种标准点值方案，并已为数千个组织所采用或改编采用。这套方案包括许多职位的既定的报酬要素及其等级的定义及点值，而且在使用时无需或几乎无需修正。对美国公司的一项调查表明：90%的被调查企业成功地使用了现成的点值评价方案。

要素计点法的优缺点　要素计点法有其优越之处：它是一种易于解释和评价的量化评价技术；但另一方面，建立一个点值评价方案相当困难，这也是许多组织采取现成方案的原因。实际上，这种现成方案用于职位评价的可靠性在一定程度上还是有问题的。

[本章注释]

[1] Thomas Patten, Jr., *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans* (New York: Free Press, 1977,) p.1. See also Jerry McAdams, "Why Reward Systems Fail," *Personnel Journal*, Vol.67, No.6 (June 1988), pp.103～113; James Whitney, "Pay Concepts for the 1990s," Part I, *Compensation and Benefits Review*, Vol.20, No.2 (March－April 1988), pp.33～44; and James Whitney, "Pay Concepts for the 1990s," Part Ⅱ, *Compensation and Benefits Review*, Vol.20, No.3 (May－June 1988), pp.45～50.

[2] Orlando Behling and Chester Schriesheim, *Organizational Behavior* (Boston: Allyn & Bacon, 1976), p.233.

[3] Based partly on Richard Henderson, *Compensation Management* (Reston, VA: Reston, 1980).

[4] A Complete description of exemption requirements as found in U.S. Department of Labor, *Executive, Administrative, Professional & Outside Salesmen Exempted from the Fair Labor Standards Act* (Washington, DC: U.S.Govetnment Printing Office, 1973).

[5] Earl Mellor, "Weekly Earnings in 1985: A Look at More than 200 Occupations," *Monthly Labor Review*, Vol.109, No.9 (Septermber 1986), pp.27~34; Bureau of National Affairs, *Fair Employment Practices*, 1988, p.27. See also John R. Hellenbeck et al., "Sex Differences in Occupational Choice, Pay, and Worth: A Supply-Side Approach to Understanding the Male-Female Wage Gap," *Personnel Psychology*, Vol.40, No.4 (Whinter 1987), pp.715~744.

[6] Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, October 31, 1986, pp.169~171.

[7] Henderson, *Compensation Management*, pp.88~99.

[8] Michael R. Carrell and Frank E. Kuzmits, "Amended ADEA's Effects on Human Resources Strategies Remain Dubious," *Personnel Journal*, Vol.66, No.5 (May 1987).

[9] Henderson, *Compensation Management*, pp.101~127.

[10] Ibid., p.115.

[11] Edward Hay, "The Attitude of the American Federation of Labor on Job Evaluation," *Personnel Journal*, Vol.26 (November 1947), pp.163~169; Howard James, "Issues in Job Evaluation: The Union's View," *Personnel Journal*, Vol.51 (September 1972), pp.675~679; Henderson, *Compensation Management*, pp.117~118; Harold Jones, "Union Views on Job Evaluations: 1971 vs.1978," *Personnel Journal*, Vol.58 (February 1979), pp.80~85.

[12] Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1972), pp.27~29. See also Bruce Ellig, "Strategic Pay Planning," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.4 (July - August 1987), pp.28~43; Thomas Robertson, "Fundamental Strategies for Wage and Salary Administration," *Personnel Journal*, Vol.65, No.11 (November 1986), pp.120~132. One expert cautions against conducting salary surveys based on job title alone. He recommends job-content salary surveys that examine the content of jobs according to the size of each job so that, for instance, the work of the president of IBM and that of a small clone manufacturer would not be inadvertently compared. See Rohert Sahl, "Job Content Salary Surveys: Survey Design and Selection Features," *Compensation and Benefits Review* (May - June 1991), pp.14~21.

[13] Vicki Kaman and Jodie Barr, "Employee Attitude Surveys for Strategic Compensation Management," *Compensation and Benefits Review* (January - February 1991), pp.52~65.

[14] "Use of Wage Surveys," *BNA Policy and Practice Series* (Washington, DC: Bureau of National Affairs 1976), pp.313~314. In a recent survey of compensation professionals, uses of salary survey data were reported. The surveys were used most often to adjust the salary structure and ranges. Other uses included determining the merit budget, adjusting individual job rates, and maintaining pay leadership. D. W. Belcher, N. Bruce Ferris, and John O' Neill, "How Wage Surveys Are Being Used," *Compensation and Benefits Review* (September - October 1985), pp.34~51. For further discussion, see, for example, Kent, Romanoff, Ken Boehm, and Edward Benson, "Pay Equity: Internal and External Considerations," *Compensation and Benefits Review*, Vol.18, No.3 (May - June 1986), pp.17~25.

[15] Helen Murlis, "Making Sense of Salary Surveys," *Personnel Management*, Vol.17 (January 1981), pp.30~33. For an explanation of how market analysis can be used to ensure fair and competitive pay for all jobs in the organization, see, for example, Peter Olney, Jr., "Meeting the Challenge of Comparable Worth, "Part 2, *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.3 (May - June 1987), pp.45~53.

[16] Henderson, *Compensation Management*, pp.260~269.

[17] Joan O' Brien and Robert Zawacki, "Salary Surveys: Are They Worth the Effort?" *Personnel*, Vol.62, No.10 (October 1985), pp.70~74.

[18] Patten, *Pay*, p.177.

[19] You may have noticed that job analysis as discussed in Chapter 3 can be a useful source of information on compensable factors, as well as on job descriptions and job specifications. For example, a quantitative job analysis technique like the position analysis questionnaire generates quantitative information on the degree to which the following five basic factors are present in each job: having decision-making/communication/social responsibilities, performing skilled activities, being physically active, operating vehicles or equipment, and processing information. As a result, a job analysis technique like the PAQ is actually as (or some say, more) appropriate as a job evaluation technique in that jobs can be quantitatively compareed to one another on those five dimensions and their relative worth thus ascertained. Another point worth noting is that you may find that a single set of compensable factors is not adequate for describing all your jobs. Many managers, therefore, divide their jobs into job clusters. For example, you might have a separate job cluster for factory workers, for clerical workers, and for managerial personnel. Similarly, You would then probably have a somewhat different set of compensable factors for each job cluster.

[20] A.N. Nash and F.J. Carroll, Jr., "Installation of a Job Evaluation Program," from *Management of Compensation* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1975), reprinted in Craig Schneier and Richard Beatty, *Personnel Administration Today: Readings and Commentary* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978), pp. 417~425; and Henderson, *Compensation Management*, pp.231~239. According to one survey, about equal percentages of employers use individual interviews, employee questionnaires, or observations by personnel representatives to obtain the actual job evaluation information. See Mary Ellen Lo Bosco, "Job Analysis, Job Evaluation, and Job Classification," *Personnel*, Vol.62, No.5 (May 1985), pp.70 ~ 75. See also Howard Risher, "Job Evaluation: Validity and Reliability," *Compensation and Benefits Review*, Vol.21, No.1 (January - February 1989), pp.22~36; and David Hahn and Robert Dipboye, "Effects of Training and Information on the Accuracy and Reliability of Job Evaluations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.2 (May 1988), pp.146~153.

[21] See, for example, Donald Petri, "Talking Pay Policy Pays Off," *Supervisory Management* (May 1979), pp.2~13.

[22] As explained later, the practice of *red circling* is used to delay downward adjustments in pay rates that are presently too high given the newly evaluated jobs. See also E. James Brennan, "Everything You Need to Know About Salary Ranges," *Personnel Journal*, Vol.63, No.3 (March 1984), pp.10~17.

[23] Nash and Carroll, "Installation of a Job Evaluation," p.419.

[24] Ibid.

[25] C.F.Lutz, "Quantitative Job Evaluation in Local Government in the United States," *International Labor Review* (June 1969), pp.607~619.

[26] If you used the job chassification method, then of course the jobs are already classified.

[27] David Belcher, *Compensation Administration* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973), pp.257~276.

[28] Personal interview with Toyota Motor Manufacturing, USA, Inc., personnel officer.

[29] For example see Edward Lawler, *Compensation and Benefits Review* (March - April 1986); and Edward E. Lawler, "Paying the person: A Better Approach to Management?" *Human Resource Management, Review*, Vol.1, No.2 (Summer 1991), pp.145~154.

[30] See Sondra M. Emerson, "Job Evaluation: A Barrier to Excellence?" *Compensation and Benefits Review* (January - February 1991), pp.39~51; see also Nina Gupta and G. Douglas Jenkins, "Job Evaluation: An

Overview," *Human Resource Management, Review*, Vol.1, No.2 (Summer 1991), pp.91 ~ 95; Thomas Mahoney, "Job Evaluation: Endangered Species or Anachronism?" *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.2 (Summer 1991), pp.155~162; Nan J. Weiner, "Job Evaluation Systems: A Critique," *Human Resource Management Reveiew*, Vol.1, No.2 (Summer 1991), pp.119~132.

[31] Gerald Ledford, Jr., "Three Case Studies on Skill-Based Pay: An Overview," *Compensation and Benefits Review* (March – April 1991), pp.11~23.

[32] Ibid., p.12.

[33] Gerald Ledford, Jr., and Gary Bergel, "Skill-Based Pay Case Number 1: General Mills," *Compensation and Benefits Review*, (March – April 1991), pp.24~38; see also Gerald Barrett, "Comparison of Skill-Based Pay with Traditional Job Evaluation Techniques," *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.2 (Summer 1991), pp.97~105.

[34] This is based on Ledford and Bergel, "Skill-Based Pay Case Number 1," pp.28~29.

[35] Jay Schuster, Patricia Zingheim, and Marvin Dertien, "The Case for Computer Assisted Market-Based Job Evaluation," *Compensation and Benefits Review* (May – June 1990), pp.44~54.

[36] Emerson, "Job Evaluation," p.39.

[37] This is based on Laurent Dufetel, "Joh Evaluation: Still at the Frontier," *Compensation and Benefits Review*, (July – August 1991), pp.53~67.

[38] Ibid.pp.54.

[39] This is based on Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill, 1993), Chapter 9.

[40] Personal interview.

[41] Jude Rich, "Meeting the Global Challenge: A Measurement and Reward Program for the Future," *Compensation and Benefits Review* (July – August 1992), p.27.

[42] Ibid., p.28.

[43] A. W. Smith, Jr., "Structuralist Salary Management: A Modest Proposal," *Compensation and Benefits Review* (July – August 1992), pp.22~25.

[44] Ibid., p.23.

[45] Charles Cumming, "Will Traditional Salary Administration Survive the Stampede to Alternative Rewards?" *Compensation and Benefits Review* (November – December 1992), pp.42~47.

[46] Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970), pp.643~645; Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, pp.32.1~32.6 and 30.1~30.8.

[47] Bruce Ellig, *Executive Compensation—A Total Pay Perspective* (New York: McGraw-Hill, 1982), pp. 9~10. See also Bryan J. Brooks, "Trends in International Executive Compensation," *Personnel*, Vol.64, No.5 (May 1987), pp.67~71.

[48] "No Sign of Recession in Pay at the Top," *Business Week*, May 10, 1982, pp.76~80. See also Peter D. Sherer, Donald Schwab, and Herbert Henneman, "Managerial Salary-Raise Decisions: A Policy-Capturing Approach," *Personnel Psychology*, Vol, 40, No.1 (Spring 1987), pp.27~38.

[49] Towers, Perrin, Forster & Crosby, *News Release*, *June* 1987, p.3.

[50] John Baker, "Are Corporate Executives Overpaid?" *Harvard Business Review*, Vol.56 (July – August 1977), p.52.

[51] Ernest C. Miller, "Setting Supervisors' Pay at Pay Differentials," *Compensation Review*, Vol.10 (Third Quarter 1978), pp.13~16.

[52] Nardash Agarwal, "Determinants of Executive Compensation," *Industrial Relations*, Vol.20, No.1 (Winter 1981), pp.36～45. See also John A. Fossum and Mary Fitch, "The Effects of Individual and Contextual Attributes on the Sizes of Recommended Salary Increases," *Personnel Psychology*, Vol.38, No.3 (Autumn 1985), pp.587～602.

[53] Kenneth Foster, "Does Executive Pay Make Sense?" *Business Horizons* (September－October 1981), pp.47～51.

[54] Foster, "Does Executive Pay Make Sense?", p.50.

[55] This is based on William White, "Managing the Board Review of Executive Pay," *Compensation and Benefits Review* (November－December 1992), pp.35～41.

[56] Ibid., pp.38～40; see also H. Anthony Hampson, "Tying CEO Pay to Performance: Compensation Committees Must Do Better," *The Business Quarterly*, Vol.55, No.4 (Spring 1991), pp.18～22.

[57] Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, pp.32.1～32.6. See also Peter Sherer, et al., "Managerial Salary-Raise Decisions," pp.27～38.

[58] Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration*, pp.30.1～30.15.

[59] Ibid., pp.30.1～30.5. See also Patric Moran, "Equitable Salary Administration in High-Tech Companies," *Compensation and Benefits Review*, Vol.18, No.5 (September－October 1986), pp.31～40.

[60] Robert Sibson, *Compensation* (New York: AMACOM, 1981), p.194.

[61] Ibid.

[62] Helen Remick, "The Comparable Worth Controversy," Public Personnel Management Journal (Winter 1981), pp. 371～383.

[63] Ibid., p. 377.

[64] James Brinks, "The Comparable Worth Issue: A Salary Administration Bomb Shell," *Personnel Administrator*, Vol.26 (November 1981), pp.37～40. See also Sarah I Rynes et al., "Effects of Market Survey Rates, Job Evaluation, and Job Gender on Job Pay," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1 (February 1989), pp.114～123.

[65] Ibid.

[66] Ibid., p.38; U.S. Department of Labor, *Perspectives on Working Women: A Data Book*, October 1980.

[67] *County of Washington v. Gunther*; U.S. Supreme Court, No.80～429 (June 8, 1981).

[68] SKRSC Update, Schacbter, Kristoff, Ross, Sprague, and Curiale, California Street, San Francisco, CA., September－October 1985. For further information on comparable Worth, see U.S. Commission of Civil Rights, *Comparable Worth: Issue for the* 80's, Vols.1 and 2, June 6～7, 1984. See also Walter Fogel, "Intentional Sex-Based Pay Discrimination: Can It Be Proven?" *Labor Law Journal*, Vol.27, No.5 (May 1986), pp.291～299.

[69] See also David Tbomsen, "Compensation and Benefits—More on Comparable Worth," *Personnel Journal*, Vol.60 (May 1981), pp.348～349. Sae also Marvin Levine, "Comparable Worth in tbe 1980s: Will Collective Bargaining Supplant Legislative and Judicial Interpretations?" *Labor Law Journal*, Vol.38, No.6 (June 1987), pp.323～335; and Peter Olney, Jr., "Meeting the Challenge of Comparable Worth," Part Ⅱ, *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.3 (May－June 1987), pp.45～53.

[70] Mary Gray, "Pay Equity Through Job Evaluation: A Case Study," *Compensation and Benefits Review* (July－August 1992), p.46.

[71] Ibid., pp.46～51.

[72] Brinks, "The Comparable Worth Issue," p.40.

[73] Michael Carter, "Comparable Worth: An Idea Whose Time Has Come?" *Personnel Journal*, Vol.60 (October 1981), p.794; and Peter Olney, Jr., "Meeting the Challenge of Comparable Worth," Part I, *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.2 (March – April 1987), pp.34～44.
[74] Brinks, "The Comparable Worth Issue," p.40.
[75] Charles M. Futrell, "Effects of Pay Disclosure on Satisfaction for Sales Managers: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, Vol.21, No.1 (March 1978), pp.140～144.
[76] Mary G. Miner, "Pay Policies: Secret or Open? and Why?" *Personnel Journal*, Vol.53 (February 1974), reprinted in Richard Peterson, Lane Tracy, and Alan Cabelly, *Readings in Systematic Management in Human Resources* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979), pp.233～239.
[77] Margaret Yao, "Inflation Outruns Pay of Middle Managers, Increasing Frustration," *Wall Street Journal*, June 9, 1981, p.1. See also, "The Impact of Inflation on Wage and Salary Administration," *Personnel*, Vol.58 (November – December 1981), p.55.
[78] This section based on or quoted from "The Impact of Inflation on Wage and Salary Administration," p.55.
[79] Wendell C. Lawther, "Ways to Monitor (and Solve) the Pay Compression Problem," *Personnel* (March 1989), pp.84～87.
[80] Ibid., p.87.
[81] Robert Dockson and Jack Vance, "Retirement in Peril: Inflation and the Executive Compensation Program," *California Management Review*, Vol.24 (Summer 1981), pp.87～94.
[82] Ihid.
[83] Joan Lindroth, "Inflation, Taxes, and Perks: How Compensation Is Changing," *Personnel Journal*, Vol.60 (December 1981), pp.934～940.
[84] Clarence Deitch and David Dilts, "The COLA Clause: An Employer Bargaining Weapon?" *Personnel Journal*, Vol.61 (March 1982), pp.220～223.
[85] Patten, *Pay*, p.181.
[86] Deitch and Dilts, "The COLA Clause," p.221.
[87] Patten, *Pay*, p.182.
[88] "Collective Bargaining in 1987," *Monthly Labor Review* (January 1987), p.34.
[89] "Dun' s Business Monthly," Vol.129, No.1 (January 1987), p.18. See also, "End of an Era: COLA's on the Way Out," *Compensation and Benefits Review*, Vol.18, No.2 (March – April 1986), p.4.
[90] Rugus Runzheimer, Jr., "How Corporations Are Handling Cost of Living Differentials," *Business Horizons*, Vol.23 (August 1980), p.39.
[91] Ihid., p.39.
[92] Jack Anderson, "Compensating Your Overseas Executives, Part Ⅱ: Europe in 1992," *Compensation and Benefits Review* (July – August 1990), p.28.
[93] This is based on ibid., pp.29～31.
[94] Ibid., p.31.
[95] Wayne Outten and Noah Kinigstein, *The Rights of Employees* (New York: Bantam Books, 1983), pp.201～202.
[96] Commerce Clearing House, "How to Avoid the Ten Most Common Wage-Hour Traps," *Ideas and Trends*, March 10, 1989, p.43.
[97] Ibid.
[98] With more companies establishing all-salaried work forces, firms are seeking to erase, to as great an extent as

possible, the distinction between exempt and nonexempt employees. As a result, there are some exceptions that permit fluctuating workweeks. See Christopher Martin and Jerry Newman, "The FLSA Overtime Provision: A New Controversy?" *Compensation and Benefits Review* (July－August 1991), pp.60～63.

[99] For a full discussion see Peter Gold and Michael Esposito, "The Right to Control: Are Your Workers Independent Contractors or Employees?" *Compensation and Benefits Review* (July－August 1992), pp.30～37.

[100] For a discussion, see, for example, Roger Plachy, "The Point Factor Job Evaluation System: A Step-by-Step Guide, Part I," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.4 (July－August 1987), pp.12～27; Roger Plachy, "The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation, Viewpoint I," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.2 (March－April 1987), pp.45～48; Roger Plachy, "The Point-Factor Job Evaluation System: A Step-by-Step Guide, Part Ⅱ," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.5 (September－October 1987), pp.9～24; and Alfred Candrilli and Ronald Armagast, "The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation, Viewpoint Ⅱ," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.2 (March－April 1987), pp.49～54. See also Robert J. Sahl, "How to Install a Point-Factor Job Evaluation System," *Personnel*, Vol.66, No.3 (March 1989), pp.38～42.

13

绩效工资与奖金

- 金钱与激励：背景
- 生产工人激励计划
- 中高层管理人员激励计划
- 销售人员激励计划
- 其他专业人员激励计划
- 组织的整体激励计划
- 建立有效的激励计划
- 培养雇员的献身精神
- 小企业应用
- 本章回顾
- 应用练习

本章概述

本章将说明如何使用激励方案（将雇员报酬同绩效挂钩的方案）激励雇员。本章先解释几种激励方案，包括计件工资制、标准工时制、佣金和购股优先权。然后我们讨论激励方案失败的原因和何时使用的问题。

读完本章后，你应该能够：

●比较和鉴别至少六种激励计划；

●至少能说出激励计划失败的五种原因；

●说明何时使用或不使用激励计划，并能建立和管理一个有效的激励制度。

金钱与激励：背景

奖金的使用（支付给产量超过预定标准的雇员的现金报酬）是由**弗雷德里克·泰罗**（Frederick Taylor）在19世纪晚期推广使用的。作为米德沃尔钢铁公司的基层管理人员，他非常关心他称之为“有组织的怠工”的现象，即雇员以尽可能慢的速度工作，把产量维持在可接受的最低水平的倾向。尤其令他感兴趣的事实是：有些工人在每天工作12小时后，还有精力跑回家在他们的阁楼上工作。泰罗认为，如果他能找到一种办法在工作中利用这种精力，那就会大大提高生产率。

此时已在使用简单的计件工资制，但其效率通常不高。工人根据产品数量和计件工资率（工资率一般是产品价值的一个固定部分，但产品价值额通常并无明确规定）来确定其收入。然而，部分雇主削减计件工资率的做法产生了极其不好的影响：工人知道，如果他们的收入超过平均水平，雇主就会降低其计件工资率。结果，多数工人只愿生产可以维持其生活的数量的产品，这样就不会降低其计件工资率。泰罗的远见之一是看到了制定标准的、能广为接受的**日公平工作**（fair day's work）标准的必要性。正如他所意识到的，这种日公平工作不应依赖于基层管理人员不精确的评估，而应依赖于仔细、正规、科学的监察、观察过程。正是这种科学评价每个职位的需求才导致了著名的**科学管理**（scientific management）运动。以后，科学管理运动又让位于20世纪30年代（饱受大萧条折磨的年代）的注重满足工人社会需要的人际关系。今天对改善雇员地位和参与管理方案的浓厚兴趣都是这个运动的继续。

对改善雇员地位和参与管理方案的日益重视，导致了奖金和绩效工资计划的复兴。例如，一位专家评估，在今后的几年中，以绩效工资形式（基本薪资加浮动工资；或根据个人或班组质量或数量目标的达或程度确定工资水平的形式）支付的报酬，在全美雇员报酬总量中所占的比重将增至15%～20%。但另一位专家评估，[1]在当今的美国，这个比重不到5%。[2]这就是为什么（见图12—5）传统的岗位工资方案迅速让位于贡献计酬计划、各种形式的小额奖励和收益分享等报酬方案的原因。本章以后将对这些方案进行解释。

像其他事情一样，对这种报酬形式的日益重视还有其他具有同样说服力的

理由。例如，对成本削减、企业重组、业绩改进的注意合乎逻辑地导致管理人员希望把工资同业绩挂钩，就像泰罗时代的报酬管理人员所做的那样。

但今天对绩效工资的日益重视也根植于提倡改善雇员地位和雇员参与方案的趋势之中。此类方案总的目的在于：要像对待合伙人一样对待工人，并鼓励工人像考虑个人利益一样考虑企业的事务及目标。要达到这个目标，雇主当然也应像对待合伙人一样，更多地把雇员工资同绩效直接挂钩。

□ 激励计划的类型

企业正在使用的激励计划是多种多样的，对激励计划也有多种分类方法。为简单起见，我们将激励计划分为以下几类：生产工人激励计划；中高层管理人员激励计划；销售人员激励计划；业绩工资激励计划（主要用于白领和专业人员）和组织的整体计划。

生产工人激励计划

□ 计件工资制

计件工资制（piece work）是最古老的激励形式，也是使用最广泛的形式。它通过确定每件产品的计件工资率，将工人的收入和产量直接挂钩。例如，如果汤姆·史密斯每冲压一根门侧柱就可以获得 0.4 美元，假如他每天能冲压 100 根，则其收入为 40 美元；冲压出 200 根的收入就为 80 美元。

建立有效的计件工资制要求进行职位评价和工业工程设计。职位评价使雇主可以确定职位的小时工资率。但计件工资制的关键问题是产量标准，而这些标准通常通过工业工程设计制定。其表达形式一般为单位产品的标准时耗或每小时的标准产量。在汤姆·史密斯一例中，职位评价结果表明：他的门侧柱冲压职位的小时工资率为 8 美元。工业工程设计要求的标准产量是每小时冲压 20 根。因此，（每根门侧柱的）计件工资率是 8 美元÷20＝0.40 美元。

如果实施**直接计件工资制**（straight piecework plan），汤姆·史密斯的工资只需简单地根据门侧柱的产量来计算，这样就可能不能保证工人的收入达到最低工资标准。而在公平劳动标准法通过以后，多数雇主必须保证工人的最低收入不能低于最低工资标准。如果实施**有保障的计件工资制**（guaranteed piecework plan），汤姆·史密斯不论每小时能否冲压出 10.6 根门侧柱（每根的计件工资率为 0.40 美元），他每小时都可挣 4.25 美元。但作为一种激励手段，在小时产量超过 10.6 根以后，他每冲压一根门侧柱仍可获得 0.40 美元。

（对多数人来说）计件工资制就是直接计件制，不论产出水平多少，报酬严格按同一比例和产量挂钩。这样，对史密斯来说，即使他的产量远远高出计划产量，例如每天冲压 500 根，每根门侧柱的计件工资率仍旧是 0.40 美元。另一方面，有些类型的计件工资激励计划提倡雇主和工人分享生产率提高带来的收益，这样，如果工人产量高于正常标准，他的计件工资率就不再按一个固

定不变的标准计算。[3]

优缺点

计件工资激励计划具备几个优点：它便于计算，易于为雇员所理解，计量原则公平，由于报酬直接同业绩挂钩而具有很好的激励效果。

计件工资制也有一些缺陷。其中最主要的缺陷是：某些雇主一旦发现其工人的收入高于平均水平，便随意提高产量标准，这就使计件工资制在许多雇员中声名狼籍。此外，由于计件工资率是货币形式的（例如，每件产品 0.4 美元），因此，如果新的职位评价确定了新的小时工资率，那就必须修订计件工资率，这将是一项非常繁琐的事情；另一个缺陷则不易察觉。因为计件工资率表明了每件产品的价值中所含的工资额，在工人看来，产量标准就不可分割地同收入标准相挂钩。只要试图修改产量标准，即使对修改做出了充分合理的解释，也会引起相当多工人的抵制。[4]

事实上，计件工资制的工业工程特征表明了它当今最大的缺陷所在。计件工资制倾向了只在相当专业化的职位实施，在这些岗位，工人每天周而复始地从事大致相同的工作。这就逐渐形成一种僵局：雇员全神贯注于生产出规定数量的产品，他们不再愿意关心如何提高产品质量或进行职位转换（因为那样会降低生产效率）。[5]他们倾向于接受完成数量有限的任务的训练。由于类似的原因，在这些职位引进新技术或革新生产过程的努力失败的可能性更大，因为这要求对工程标准进行重大调整并要与工人谈判（既然雇员只关心如何使机器达到最高产出水平），那么，设备也不可能得到良好的保养。

类似的问题已使许多企业放弃了计件工资制（和标准工时制，这将在以后讨论），而代之以班组激励计划或利润分享计划（将在以后予以阐述）。诸如利润分享之类的计划具有比计件工资制更全面的优点。尤其是这类计划具备如提案制度这样的机制，这就能鼓动班组的士气，鼓励改进产品质量和提高生产效率。

□ 标准工时制

标准工时制（standard hour plan）同计件工资制非常相似，其主要不同之处在于：计件工资制依据产品的计件工资率确定工人的报酬；而标准工时制则依据工人绩效高于标准水平的百分比付给工人同等比例的奖金。这个计划假定工人都有固定的基本工资。

例如，假设史密斯所在职位的基本工资是每小时 8 美元（基本工资，但不是必须，等于职位评价确定的小时工资）。又假定史密斯所在职位的产量标准是每小时生产 20 单位的产品，或者说，每单位产品的时耗是 3 分钟。产量标准是 160 单位（8 小时×每小时 20 单位）产品，如果史密斯一天（8 小时）生产了 200 根门侧柱，按照这个产量，他本应工作 10 小时（200÷小时产量 20），他实际多生产了 40 单位的产品。这样，按照产量标准，他的生产效率比标准水平高 25%（40÷160）。因此，他当天的工资比基本工资高 25%。他的基本工资是每小时 8 美元×8 小时＝64 美元。因此，他当天的收入为 64 美元×1.25＝80 美元。

标准工时制具有计件工资制的大多数优点，它便于计算，易于理解；而且，奖励以时间为单位而不是以货币为单位。因此，部分工人不再过于倾向于将其收入同产量标准挂钩。并且，重新制定小时工资标准之后，不必重新计算计件工资率。[6]

班组或团队激励计划

有些雇主利用**班组或团队激励计划**（team or group incentive plans）。[7]这种计划有几种操作形式：

第一种形式是确定团队中各成员的工作标准，并记录每个成员的产出水平。然后，团队成员按以下三种方式之一计算报酬：(1) 所有成员都按产量最高的工人的标准计算报酬；(2) 所有成员都按产量最低的工人的标准计算报酬；(3) 所有成员都按团队平均水平计算报酬。

第二种形式是报据团队最终的整体产出水平确定产量标准，然后，所有成员都根据团队所从事工作的既定的计件工资率获取同样的报酬。团队激励既可以以计件工资制，也可以以标准工时制为根据，但后者更为流行。

第三种形式是简单地选定团队所能控制的绩效或生产率的测量标准。例如，雇主可以使用每件产成品所耗总工时这样的概括性指标。换言之，这里并不要求计件工资制或标准工时制所需的精确的工业工程标准。

有几个理由主张使用班组激励计划。有时，在一个项目小组中，几个职位是相互关联的。一个工人的绩效不仅反映他或她自己努力的结果，也反映其同事努力的结果，这时班组激励就很有意义。班组计划还加强了团体制定计划和解决问题的能力，并有助于确保工人的相互合作。[8]

一位研究人员指出，在日本，“首要的原则是从不奖励某个人”；相反，雇员从来都是集体受奖励，这样做的目的是减少雇员之间的猜忌，使团队成员能相互感激（好像他们本该在同一团队之中）并鼓励合作精神。[9]产量标准“高”的雇员和产量标准“低”的雇员之间的争吵也会因此而趋于减少。团队激励计划也推动了在职训练，因为每个成员都希望团队尽快吸收受过训练的新成员。[10]

团队计划最大的不利之处在于：不再依据工人个人的绩效确定其报酬。这样工人就看不到他或她的努力可以带来所期望的报酬，因此，团队计划可能比个人计划缺乏效率。然而，一项研究（研究人员按绩效最好的人员的标准确定团队的报酬水平）表明，有证据说明在提高绩效方面，团队激励计划和个人激励计划具有相同的功效。[11]

中高层管理人员激励计划

由于管理人员在决定个人和团队的利益中所起的作用，多数雇主为其中高层管理人员提供某种形式的红利或奖金。[12]例如，一项调查发现，约 90%的大公司为中高层管理人员提供年度（短期）红利；[13]而另一项调查发现，约 70%

的小企业也有同样的激励计划。[14]类似地，50%以上的美国企业使用长期激励计划（如股票期权）来激励和奖励管理人员，以促进和维护公司的长期发展与利益。[15]这些红利的广泛使用可能反映了这样一个事实，通过提高管理绩效，从而提高组织的绩效，管理人员可以并的确可以为自己发放报酬。[16]我们可以很容易地区分短期和长期激励计划。

□ 短期激励：年度奖金

多数企业具有旨在激励其中高层管理人员提高短期绩效的**年度奖金**（annual bonus）计划。不像薪资（它很少随绩效的下降而削减）、短期激励奖金的总额很容易随绩效的改变发生波动，波动幅度一般在25%左右。

在实施短期激励计划时，要考虑三个基本问题：资格条件、基金规模的确定和个人奖励额。资格条件通常可用以下三种方法之一来确定：第一种方法是关键职位。这需要对职位进行逐个评价以确定关键职位（通常是直线职位），这些职位对企业利益的影响是可以测算的。第二种方法是通过设定薪资水平阈值来确定资格条件；任何收入超过这个阈值的雇员都当然有资格参加短期激励计划。第三种方法是可以通过工资等来确定资格条件。这是薪资阈值方法的一种改进，它规定所有在某一工资等或其上的雇员都具备加入短期激励计划的资格。[17]这其中最简便的方法是薪资阈值法，[18]例如规定年薪在4万美元～5万美元的雇员都有资格领取奖金。[19]

一般来说，高层管理人员奖金的数额较大，因此，对于年薪在15万美元以上的高层管理人员来说，奖金可能多达其年薪的80%。而在同一企业的年薪为8万美元的中层管理人员，其奖金仅为年薪的30%。类似地，基层管理人员的红利可能至多只有其年薪的15%，奖金的平均水平一般是在年薪的10%～80%强之间。一家公司的典型的奖金计划可能是：高层管理人员的奖金相当于年薪的45%；中层管理人员为25%；基层管理人员为12%。

支付数额（基金规模）

接下来，必须做出有关基金确定的决策——红利基金的数额为多大是合适的。这可以通过几种办法予以解决。例如，有些公司采用非扣除法，即抽取固定比例（公司净收益）作为短期激励基金。其他公司则使用扣除法，这种办法是基于这样的假设：企业只有在其净盈利达到一定水平以后才会建立短期激励基金。

在实际操作中，红利应该占利润的多大比例呢？这并没有一个一成不变和永远可靠的原则，有些企业甚至没有设立分红基金的制度。[20]一种可能方案是预留最低限度数量的利润，譬如说是10%，用以保证持股人的投资，然后在此项扣除的基础上，将公司税前营业利润的20%作为分红基金。这样，如果营业利润为100 000美元，管理人员的分红基金就应该是90 000美元的20%，即为18 000美元。[21]确定高层管理人员红利基金的其他一些可行方案如下：

净收入在扣除平均为5%的资本投入后，余额的10%作为红利基金。

净收入在扣除6%的股东收益后，余额的12.5%作为红利基金。

净收入在扣除6%的资本净额后，余额的12%作为红利基金。

个人奖励的确定

第三个问题是个人奖励的确定。通行的做法是先制定每个具备资格的职位的红利标准，然后再依据实际绩效上调或下调其红利，实际所获红利最多可以是标准红利的两倍。要制定每个管理人员的绩效标准，并对其所获红利额进行初步估算。为此，要对短期激励基金的开支总额进行估算并同可用的红利基金进行比较。如果必要的话，再调整个人的奖金估算额。

另一个相关问题则同管理人员是根据个人绩效、公司绩效，还是二者的混合形式接受红利有关。这里要注意的是利润分享计划和真正的个人奖励红利计划之间的区别。在利润分享计划中，每个人都根据公司的经营状况获得红利，而不论个人的实际业绩水平如何。在真正的个人激励计划中，则是依据管理人员的个人业绩确定其所获红利的数量。[22]

在此要重申的是，红利的确定并不存在一成不变和永远可靠的原则。高层管理人员的红利通常与公司的整体状况（如果这位高层管理人员是一个主要部门的副经理，则同个人绩效）挂钩。这里蕴涵的假设是：公司状况可以反映个人绩效。但如果仔细研究公司的管理层级，就会发现公司利润是测量某位管理人员贡献的精确指标。这里（以基层管理人员或职能部门领导为例），依据个人绩效来确定他或她应得的红利更为合理。

许多专家争辩说，大多数组织的中高层管理人员的红利水平应同组织和个人的绩效相联系。这有几种实施方法，[23]其中最简单的方法可能是二分奖励法。这种方法是把红利分为两部分，管理人员实际得到的是两种形式的红利：一种是以个人业绩为依据；另一种则以组织的整体绩效为依据。这样，一位管理人员可能有资格获取最高金额为10 000美元的“个人绩效”红利，但根据对其实际绩效的评价，他或她在年底实际拿到的只有8 000美元。另外，他或她也可能依据公司的年度利润获得第二种金额为8 000美元的红利。这样，即使没有公司利润分红，高绩效的管理人员仍可能获得个人绩效红利。

这个方法的一个不足是：对于绩效平庸的管理人员来说，因为他或她至少可以获得第二种红利，即公司绩效红利，所以他们的收入仍然过高。对此的一个解决办法就是使用复合法。例如，一个绩效水平“低劣”的管理人员可能得不到公司的利润分红。这种方法蕴涵的假设是：应该根据管理人员个人的和公司的绩效确定他或她应得的红利额。两个绩效指标只要有一个水平过低，就得不到任何红利。

无论使用何种方法，要注意的基本问题是：无论组织的绩效如何，支付给绩效确实突出的管理人员的红利，不应低于正常水平的奖金，而且他们所获的红利应明显高于其他管理人员。他们是公司损失不起的人才，在组织的激励制度之中，业绩突出的管理人员永远应获得相应的高额奖励；对于绩效水平恰好或略低于平均水平的管理人员而言，其奖励额永远要低于正常水平或平均水平；至于绩效低劣的管理人员，他们不应得到任何奖励。从他们身上省下来的红利应发给那些绩效水平显著的管理人员。[24]

□ 长期激励计划

长期激励计划的目的在于：为公司的长期发展和繁荣，激励和奖励管理人

员，并使高层管理人员在决策时更注重长期观念。例如，如果依据短期标准，一位管理人员可能会为获利能力的短期增长而减少设备保养，当然，这种策略在两三年内会提高公司的绩效。长期激励计划的另一个目标是：在企业长期成功发展的基础上，通过为高层管理人员提供积累财富（如公司股票）的机会鼓励他们与企业共同奋斗。长期激励或**资本积累方案**（capital accumulation programs）通常只用于高层管理人员，[25]它通常有6种形式：股票期权、股票增值计划、绩效达成计划、定量股票计划、影子股票计划和股票面值计划。[26]这些计划使用的普遍程度随经济的发展状况和发展趋势、公司内部的财务压力、对长期激励计划态度的变化、税法的变更及其他因素的变化而不同。最近的例证是：1986年的《税制改革法案》由于降低了税率，制定了一套建立福利计划的新规则，从而对长期激励计划产生了巨大的影响。[27]股票期权之类的长期激励计划的基本目的，在于减少高层管理人员奖金的纳税额。因此，由于1986年税法下调了最高税率，并不再对资本收益征收特别税，这就使企业通过为高层管理人员增发现金来取代长期激励计划。[28]1993年的税制改革所起的效果则正好与此相反。

股票期权

股票期权（stock option）是指在一定时间内，以特定价格购买一定数量公司股份的权利。因此，高层管理人员希望利用这种期权，以现在的价格购买股票，并在将来获利。这里蕴涵的假设是：股票价格以后会上涨，而不是下跌或停滞。然而，这部分地取决于高层管理人员不能控制的因素，如经济的整体状况。当然，股票价格受企业获利能力和利润增长的影响，高层管理人员在一定程度上可以影响这些因素，这样股票期权才能具有激励作用。然而，一项调查表明：半数以上的高层管理人员认为，他们的绩效与其股票期权的价值几乎没有或完全没有联系。[29]

股票期权的另一个替代方案是股票面值计划。这个计划允许中层管理人员以目前的股票面值（这个面值通过对公司资产的评估确定）购买股票，高层管理人员可以获得自有股票的股息，随着公司的发展，他们所持股票的面值可能会随之增长。当这些雇员离开公司时，他们可以以新的、较高的面值卖回给公司。[30]股票面值法避免了股票市场的不稳定性，更强调股票面值的合理增长。

其他计划

还有其他几种类型的长期激励计划。股票增值优惠权（SARs）通常同股票期权结合在一起，这种优惠权允许计划受惠者采用（购买股票的）自由权或其他使股票升值（以现金、票值或二者的混合形式）的计划。绩效达成计划依据预先制定的财务目标（如每股股票的收益或股息的增长额）的达成情况，确定高层管理人员应得的股票份额。在内部股票计划中，通常无偿地把股票分发给高层管理人员，但需要依据内部股票法规对其进行限制。例如，如果某位高层管理人员在规定的时间限制到来之前就离开公司，他就要冒股票被没收的风险。最后，在影子股票计划中，发给高层管理人员的不是股票，而是类似于股票份额的“股票单元”，以后他们可以按所持“影子”股票的增值额获取（现

金形式的）收益。[31]

无论使用何种形式的长期激励计划，雇主现在更关心的是“在个人动机、高层管理人员的经济激励及他们对持股人所负的信托责任三者之间，如何达到一个更好的平衡关系”。[32]问题在于：用于高层管理人员的传统激励方式通常并不为他们带来任何风险，这样高层管理人员与持股人的利益可能会分离。例如，高层管理人员通常只需花费很少或无需花费现金即可购买股票，然后他们再转手并很快卖出他或她的股票。因此，现在日益强调高层管理人员的长期激励计划要具有一定的风险性。[33]

绩效计划

在包含更多风险因素的基础上，高层管理人员的收入更明确地同企业绩效相联系的需要，使许多企业转而实施绩效计划。绩效计划支付的奖励或价值是：“根据在多年期计划开始时确定的目标，支付的奖励或价值依所测定的可能的经济绩效而变化。”[34]例如，高层管理人员可能会获得所谓绩效单元，这种绩效单元类似于年终分红，但获奖的资格考察期在一年以上。这样，为奖励高层管理人员成功地达到其经济目标，他或她可能获得，譬如说，每绩效单元50美元，共1万美元的奖励。

长期激励计划的实施

麦肯锡咨询有限公司的一项研究结果表明，对于中层管理人员而言，股票期权是个简单的权宜之计；对高层管理人员而言，却是最简单明智的长期激励计划。麦肯锡公司的研究表明，在被调查的公司中，大约一半采取股票期权计划；另一半则实施绩效计划。根据此项计划，中层管理人员可以根据其长期绩效获得现金红利。

这项研究结果表明：在多数情况下，对于公司持股人而言，公司的长期绩效激励计划是采取现金形式还是采取股票形式（如股票期权），结果并无明显差距。这就是为什么即使公司以现金形式发放红利，也需要以大量投资为其激励计划建立基金。支付现金红利最关键的问题在于如何确定合适的绩效标准。该项调查表明，成功的长期激励计划应：（1）绩效测量标准与持股人的财富增长（即回报要公平并不断增长）而不是同股息增长带来的收人相关；（2）建立明确的目标水平体系，并向计划参与者详细阐明；（3）根据环境状况，对目标进行调整（换言之，确属市场条件需要，绩效标准也可以加以改变）。[35]

海外高层管理人员的长期激励计划

如何建立企业海外管理人员的长期激励计划是个相当棘手的问题，尤其是在考虑到有关税收问题时更是如此。例如，如果某企业的海外管理人员在派驻地参加与在美国一样的股票期权计划，马上就会产生股息收人税的问题，因为即使根据美国计划的要求，也不能出售这些股份。[36]

美国的驻外高层管理人员也存在这样的问题。例如，对于一名在美国的高层管理人员来说，如果他或她的股票收益为140 000美元，缴纳的税收为40 000美元，这是属于正常情况。然而，对于派驻海外的高层管理人员而言，如果他或她的股票收益同样为140 000美元，那么，他或她不仅要按美国的税

法规定缴纳40 000美元的税额，还要加上派驻国税法规定的税额（可能为94 000）美元。因此，如果不考虑派驻国的税收负担，最终的结果不是（在高层管理人员看来）股票计划的激励功能削弱，就是极大地增加了公司的股票成本（假设公司支付高层管理人员的国外收入所得税）。对于在海外的管理人员而言，在任何情况下，企业都不能简单地照搬已有的高层管理人员激励方案，而必须考虑包括税收待遇、管理环境和外汇控制在内的各种因素。[37]

销售人员激励计划

虽然所处产业不同，典型的销售人员报酬计划都极端依赖于销售佣金形式的奖金。例如，在烟草业，销售人员的收入几乎全部以佣金的形式支付。只有在运输设备业，销售人员的收入才习惯于以薪资的形式支付。然而，销售人员最通行的报酬方式是佣金和薪资的混合支付。[38]

在销售人员中广泛使用奖金是基于以下三种情况：传统、多数销售工作无法监督的特点、奖金对于销售人员的激励是必要的假设。薪资计划、佣金计划和复合计划的优缺点如下。

□ 薪资计划

根据薪资计划，销售人员报酬的主要形式是薪资，当然偶尔也可能获得红利、销售竞赛奖之类的奖励。[39]

使用直接薪资制是基于几方面的考虑。如果公司的主要目标是从事开发性工作（包括寻找新顾客），而且计划实施效果很好；或者销售人员主要从事事务性工作，如开发和执行企业对销售人员进行有关销售和生产方面的培训；或者参与国家与当地的贸易展销活动。[40]在销售技术产品的行业经常有此类职位。这就是为什么航空航天及运输设备行业更重视其销售人员薪资计划的原因。

对销售人员采取直接薪资制的优点表现在：销售人员预先知道他们的收入是多少，雇主也有固定的、可预知的销售人员开支计划。这就便于改变销售人员的工作范围或工作定额，或重新为他们分派工作，并可以培养销售人员高度的忠诚感。佣金制倾向于使销售人员“扩大销售额”而不是发掘和培养长期顾客。直接薪资制则更多地鼓励销售人员培养企业的长期顾客。

然而，直接薪资制也有其不足之处，最主要的一点是它与雇员个人业绩无关。[41]事实上，薪资通常与资历（而不是与绩效）相联系，这会降低具有潜在高绩效的雇员的进取精神，因为他们知道是根据资历，而不是个人绩效来付酬。

□ 佣金计划

佣金计划是直接按销售额的一定比例确定销售人员的报酬，它根据，也只

根据业绩来确定报酬。

佣金计划有几个优点。销售人员可以得到最多的奖金；由于报酬明确地同绩效挂钩，因此它可以吸引高绩效的销售人员。由于销售成本同销售额成比例（而不是固定不变），因此可以减少公司的销售投资。佣金基准量也易于理解和计算。

但佣金计划的不足之处在于：销售人员只注重扩大销售额和推销高额项目，而忽视培养长期顾客，不愿推销难以出售的商品。销售人员之间的收入差距会拉大，从而使人认为计划不公平。更严重的是，鼓励销售人员不去推销获利小的商品。此外，在经济繁荣时期，销售人员收入往往过高；而在萧条时期，其收入又往往过低。

□ 复合计划

多数公司对销售人员实施薪资和佣金复合形式的计划，在多数此类计划中，销售人员的收入中有相当一部分是薪资形式的收入。根据某项研究，最常见的搭配比例是 80％的薪资加 20％的奖金；其次是 70％和 30％的搭配比例；再次是 60％和 40％的搭配比例。[42]

复合计划不仅具备直接薪资计划和直接佣金计划的优点，同时也具备二者的缺点。销售人员有基准收入，因此可以确保维持其家庭生活开支。而且，公司可以通过确定销售人员的薪资来指导其活动，而佣金则是激励绩效显著的销售人员的一种手段。

然而，薪资并不同绩效挂钩，因此，雇主实际上把销售人员的一部分奖金让渡为工资。复合计划由于变得越来越复杂，会使雇员产生各种误解，在简单的“薪资加佣金计划”中就不存在此类问题。但多数计划并不那么简单。例如，有一种所谓的“佣金加预支账目”计划，销售人员的基本报酬形式是佣金，但在销售淡季，他可以预支未来的收入渡过难关。与此类似，在“佣金加红利”计划中，销售人员同样以佣金为基本报酬形式，但他们如果从事规定必须完成的工作（如推销难以出售的商品），则可以得到一小笔分红。

下面的例子有助于说明典型的复合计划的复杂性。一家公司实施的报酬制度包括以下三个等级：

第一级：月销售额在 18 000 美元以下。基本薪资＋7％的总利润＋0.5％的销售总额。

第二级：月销售额在 18 000 美元到 25 000 美元之间。基本薪资＋9％的总利润＋0.5％的销售总额。

第三级：月销售额在 25 000 美元以上。基本薪资＋10％的总利润＋0.5％的销售总额。

在所有的计划中，基本薪资都是每隔两周发一次，而利润总额和销售额的提成则是每月发一次。[43]

销售人员也可能获得各种**特殊奖励**（special awards）。[44]例如，Oakite 公司就使用几种表扬型奖励以推动销售工作。例如，“总裁杯”用于高层管理人员，“VIP 俱乐部杯”用于 10％的销售额居于前列的销售人员。由于这些方法在企业中得到广泛的宣传，因此具有很高的声誉。其他企业，如 Airwick 工业公司

的特殊奖励品是电视机和 Lenox 瓷器。

其他专业人员激励计划

□ 绩效工资

绩效工资（merit pay）或**绩效加薪**（merit raise）是依据雇员个人绩效而增发的奖励性工资。它与红利的不同之处在于：它是一种连续的增加额，而红利则只是对某段时间工作的奖励。尽管绩效工资这个术语可用于指所有雇员的激励性报酬，不论他或她是否为豁免性雇员；是办公室人员还是车间人员；是管理人员还是非管理人员，但这个术语更多地用于白领雇员和特殊的专业人员、行政人员及文秘人员。

绩效工资制既有拥护者也有反对者，并由此引发了许多争议。[45]拥护者争辩说，只有工资（或其他报酬）直接同绩效挂钩才能激励雇员提高绩效。他们坚持认为普遍提高工资（而不考虑个人绩效）的后果是导致绩效的降低，因为这告诉雇员，不论个人业绩如何，所获报酬都是一样的。

另一方面，绩效工资制的反对者也列出了一些有说服力的理由来说明为什么绩效工资制会产生适得其反的恶果。一个理由是，绩效工资制的效果依赖于绩效评估体制是否有效。如果绩效评估被认为是不公平的，那么以此为基础的绩效工资也必然是不公平的。[46]类似地，基层管理人员在计算绩效加薪时，经常倾向于尽量缩小雇员加薪额度之间的差距。他们或是因为不愿疏远某些雇员，或是因为希望为每个雇员都加薪以应付生活费用开支，这样，多数雇员最终都获得同样水平的加薪。第三个问题是，几乎每个雇员都认为他或她的绩效超过平均水平，因此，如果其薪资增加低于平均水平，那就会降低雇员士气。[47]显然，诸如此类的问题会削弱绩效工资制的功效。但总的来说，看来对绩效工资制可以并确实提高了绩效这一点几乎没有怀疑，但雇主必须确信能有效地进行绩效评估。[48]

绩效工资：两种新的选择方案

传统的绩效工资制有两个特点：（1）对雇员绩效增加认可的形式通常是在每年规定的时间内提高基本薪资（或加薪）；（2）绩效加薪的依据通常只是个人绩效（当然公司利润的总体水平可能影响绩效加薪基金的规模）。[49]现在，企业更多地使用绩效工资制的两种改进形式：一种方法是每年一次结清绩效工资的加薪总额；另一种方法则是把绩效工资同个人和组织的绩效相挂钩。

一次结清加薪总额的方式有几个优点使其相当有吸引力。传统的绩效加薪是累加式的，而某些加薪总额一次结清的方式并不是这样。因为一次结清了雇员的绩效加薪（譬如说是其基本薪资的 5%）总额，所以应付薪金额的增长速度明显放慢。（根据传统做法，对于年薪为 20 000 美元的雇员来说，如果其绩效加薪为基本薪资的 5%，这将使她的底薪增至 21 000 美元；如果她下年又得到 5%的绩效加薪，那么新绩效加薪不仅应按20 000美元的 5%来计算，还应

包括去年新增1 000美元的5%。）这种方法的另一个优点是有助于控制福利成本，因为福利水平通常与雇员当前的基本工资相联系。同传统的绩效加薪制相比，绩效加薪总额一次结清的做法具有更显著的激励作用。例如，如果雇员年薪为20 000美元，绩效加薪比例为5%，那么就应一次付给他或她1 000美元，而传统的每周加薪制使雇员每周仅能得到19.25美元（1 000美元÷52周）。知道基本薪资并不永远受绩效工资决定的影响，这也使管理人员在（例如，在某个特别好的年份）决定是否提高雇员绩效加薪总额时有更大的伸缩余地。

实施绩效加薪总额一次结清的做法要求考虑以下几点：其中最重要的或许是，如果雇主准备放弃通常会导致底薪增加的绩效加薪制，首先应消除底薪任何实际上的不公平。也就是说，低绩效雇员的薪资不能总是高于高绩效雇员的薪资。绩效加薪的时间选择会变得更重要，因为你现在必须考虑加薪总额对公司现金收支状况的影响。

绩效加薪的另一种改进方案是根据个人和公司的绩效支付总额一次付清的绩效工资。表13—1给出了一个范例矩阵。在该例中，公司的绩效可能以扣除工资成本后的回报率或销售率来衡量。公司绩效也可以用雇员绩效（通过绩效评定）来表示。这样，对于绩效显著的雇员来说，即使公司的绩效一般，他或她仍可以得到总额一次结清的绩效工资。对于绩效低于可接受标准的雇员，即使在公司绩效显著的年份也不会得到任何加薪。这种方法的优点是：它迫使雇员关注获利能力、提高生产效率之类的组织目标。不足之处在于：它会降低奖励的激励价值，因为它削弱了雇员个人绩效对报酬量的影响。[50]

表13—1 **奖励总额确定矩阵（范例）***

	组织绩效（权重＝0.5）				
个人绩效	杰出	极好	较好	一般或可接受	不可接受
权重＝0.5	1.00	0.80	0.60	0.40	0
杰出（1.00）	1.00	0.90	0.80	0.70	0.50
极好（0.80）	0.90	0.80	0.70	0.60	0.40
较好（0.60）	0.80	0.70	0.60	0.50	0.30
可接受（0.40）	–	–	–	–	–
不可接受（0）	–	–	–	–	–

* 要确定每位雇员的奖金值：(1)将雇员到六月份为止的直接工时工资或薪资的年度总额乘以其最高的奖金比例；(2)将(1)步所得结果同该表中相应的百分比相乘。例如，某雇员到6月份为止的年度薪资总额为20 000美元，其最高奖励金比例为7%，她的绩效和组织的绩效都是"极好，雇员的奖励金额将是1 120美元(20 000美元×0.07×0.80＝1 120美元)。

资料来源：约翰·F·沙利文：《绩效工资方案的未来》，载《报酬与福利评论》，29页，1989（5～6）。

□ 专业人员激励计划

专业人员是指那些将其所掌握的知识用以解决雇主的问题的雇员。他们包括律师、医生、经济学家和工程师。通过继续接受正式培训，专业人员几乎都可以胜任其工作。[51]

专业人员的报酬决策包括许多独特的问题。对多数专业人员来说，同其他

雇员相比，金钱的激励作用并不是那么明显。部分原因是因为专业人员无论如何都会获得优厚的报酬；部分原因是因为他们渴望有出类拔萃的工作成果和被同事所赞扬。

然而，这并不是说专业人员不需要物质刺激。例如，对医药和航空航天之类行业的深入研究表明，这些行业中最有效率的研究与发展团体都有专业人员激励计划，其形式通常为红利。红利和薪资之间的比例关系通常比较稳定，换言之，红利在总收入中所占的比重较小。专业人员激励计划的运行周期一般在一年以上，通常认为这反映了设计、开发和营销新产品的时间周期较长。

然而，即使没有严格的激励制度，仍有许多非薪资因素促使专业人员做好他们的工作。这些因素包括提供良好的设备和帮助他们定期出版著作。

□ 对关键有功人员的奖励

组织奖励其关键有功人员的典型形式是什么？依据对高技术企业中高层管理人员和关键有功人员报酬状况的调查，约76％的企业有各种形式的正式或非正式的奖励关键有功人员的计划。如图13—1所示，83％的企业采用现金即付的形式；约半数的企业采用支付股票的形式（如购股优先权或股票赠与）。根据现金即付方案，关键有功人员的个人收入最多在5 000美元～300 000美元之间（一般为5 000美元）。其他奖励还包括获得汽车、旅游、研究基金和年休假，得到公众的赞扬以及可以自由选择研究项目和“职业生涯得到全面改善”等。[52]

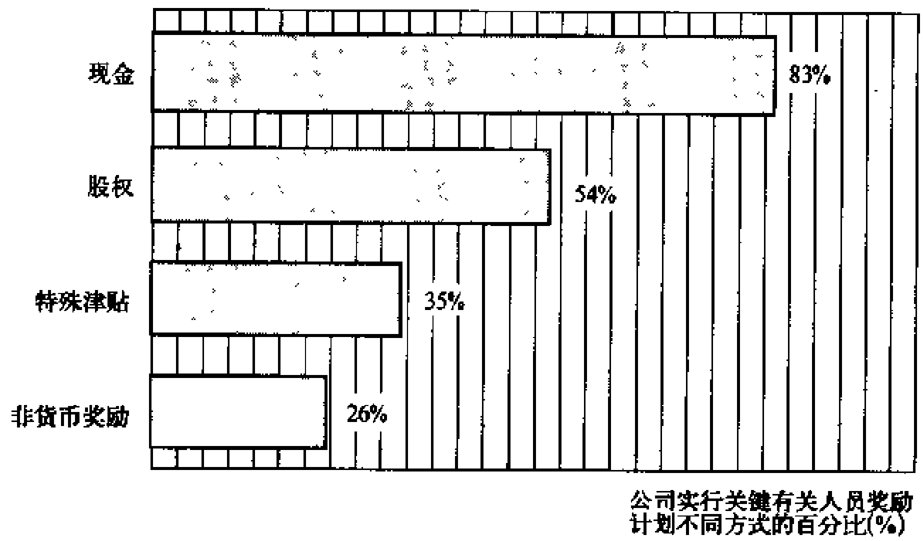


图13－1 用于奖励关键有功人员的手段

□ 改进顾客服务质量的激励计划

企业还制定绩效工资计划以奖励雇员为提高企业的顾客服务质量标准做出的贡献。例如，Aetna人寿及灾害保险公司就有这项方案。[53]

这项计划包括企业对关键有功人员实行不同奖励计划的比例。雇员的基本报酬方案以其绩效的总体状况为依据，以顾客服务质量为基础的明星绩效计划

则为绩效显著（尤其是在为顾客服务方面）的雇员提供周期性的红利。[54]这首先要制定顾客服务标准，包括：雇员对顾客需求的了解程度；雇员对其看法的关注程度；雇员被顾客认可的程度。绩效显著的雇员可获得年终分红，数额为年薪的2%。

组织的整体激励计划

许多雇主都制定了全体雇员均可参与的奖励计划，包括所谓的利润分享计划、雇员持股计划和斯坎伦计划。

□ 利润分享计划

在**利润分享计划**（profit－sharing plan）中，多数雇员均可获得一部分公司利润。现在对其实施效果的研究还很粗略。根据一项研究，约半数的公司认为虽然实施利润分享计划很有用，但就提高绩效和增进激励效果而言，这项福利并不是必需的；[55]相反，这项福利所起的作用相当微妙。例如，这项计划可能既会增加工人的义务感、参与感和合作感，又会减少雇员流动，鼓励雇员勤奋工作。

利润分享计划有几种形式。其中，最流行的是现金计划，即每隔一定时间，把一定比例（通常为15%～20%）的利润作为利润分享额。一个例子就是所谓的林肯激励体制，它由俄亥俄州林肯电气公司创立。在这项计划中，每年都依据对雇员成绩的评估来分配年度总利润（扣除税额、6%的持股人收益和投资积累金）。[56]林肯计划还包括提案制度，工人可以从实施其建议而节约的资金中获得奖励。林肯计划的实施是非常成功的。

在日本可以发现利润分享制合乎逻辑的发展结果。许多雇员每隔半年即可得到一定数额的反映企业绩效的红利，总额通常相当于雇员5个月～6个月的薪资。[57]

还有一种延期利润分享计划。在监督委托管理的情形下，企业按预定比例把一部分利润存入雇员账户。这类计划使雇员可以享受税收优惠，因为个人收入所得税的支付要延期到雇员退休后，这样，他或她只需以较低的税率纳税。

□ 雇员持股计划

雇员持股计划（employee stock ownership plan）的基本形式一般是，公司把其一部分股票（或可以购买同量股票的现金）交给一个信托委员会（它的作用就是为雇员购买一定数额的企业股票），[58]其数额通常依据雇员年报酬总额的一定比例确定，但一般不超过15%。信托委员会把股票存入雇员的个人账户，在雇员退休或不再工作（假设他们工作时间很长，已积累了足够的股票）时再发给他们。

雇员持股计划有几个优点。公司在分配股额时可以享受税收优惠，优惠额

相当于转给信托委员会的股票的市场值。公司可以要求减让雇员的股息收入所得税。[59]雇员只有从信托委员会得到收益后才要纳税，这时，他们已经退休，只需按较低的税率纳税。《雇员退休收入保障法》（ERISA）允许企业借用信托委员会保管的雇员股票，然后以税前而不是税后收入归还这笔贷款，这种税收制度鼓励了企业使用这种计划。[60]1984 年的赤字削减法案和 1986 年的税制改革法案都规定了对 ESOP 的部分税收优惠，从此，ESOP 成为企业财务经常采用的形式。1989 年的复兴法削减了同 ESOP 有关的几项税收优惠，但这类方案仍非常流行。

有关研究表明，ESOP 确实加强了雇员的合作精神和对企业的义务感。[61]部分原因是这类计划增加了提供物质刺激的机会，创造了新的合作精神，并有助于班组完成工作。[62]

□ 斯坎伦计划

很少有人会就这个事实发生争论：加强雇员义务感最有力的方式是使雇员的目标同组织的目标保持一致。换言之，两种目标体系要保持一致。这样，雇员在完成自己目标的同时，也完成了雇主的目标。为达到这种理想境界，人们提出了各种技术方案。但很少有像**斯坎伦计划**（Scanlon plan）这样普及和成功的计划，这个计划由联合钢铁工人工会的官员约瑟夫·斯坎伦于 1937 年首先提出。[63]

与其 60 多年前提出的时候相比，斯坎伦计划已有了明显的进步。它实际上包括了许多与今天培养献身精神的方案和质量改进计划有关的因素。斯坎伦计划本身也在这些年由斯坎伦计划委员会——一个协助实施斯坎伦计划的非营利组织，作了多次改进。最近的斯坎伦修正计划具备以下基本特点：[64]首先是它的基础是合作哲学。它假设管理人员和工人已消除了“我们”和“他们”之类的观念，正是这类观念妨碍了雇员树立与公司合作的精神，代之以人人需要合作的观念，因为他或她知道经济报酬与诚实的合作紧密相关。因此，企业的计划要取得成功，必须推广合作哲学。[65]

该计划的第二个特点是其推广者所说的同一性。这意味着要注意雇员的参与，公司的任务或目标一定要阐述清楚，并一定要让雇员基本上能理解商业的基本要素，如顾客、价格和成本是如何运作的。第三个基本特征是能力。据三位专家所言，今天的方案“明确承认斯坎伦计划需要各层级的雇员都有很强的业务能力。”[66]因此，对该计划成功的修正假定，小时工人能胜任其工作，并能不断提高其绩效；基层管理人员具备参与式管理必需的领导技巧，这对斯坎伦计划是至关重要的。

该计划的第四个特点是参与制。[67]这包括两种层次的委员会，即部门委员会和行政委员会。有关改进生产效率的建议由雇员提交给合适的部门委员会，再由部门委员会挑选出合适的建议转交给行政委员会，由后者决定是否采纳这些建议。

第五个特点是收益分享制度。斯坎伦计划的基本假设是：雇员应直接分享由他们的成本削减建议带来的收益。如果某建议被成功地采纳，全体雇员应分享 75% 的效益。例如，假设每月正常的薪资成本是销售总额的 50%（这样，

如果销售额是600 000美元，薪资成本就应该是300 000美元），又假设实施某项建议后，当销售额是550 000美元时，每月的薪资开支是250 000美元，而薪资开支本应是275 000美元（即销售额的50%），即这项建议节省了25 000美元（275 000美元减去250 000美元），典型的做法是，工人要分享其中的75%（即18 750美元），企业则分享6 250美元。但实际上，18 750美元的1/4要储备起来用于劳动力成本高于标准水平的月份。

斯坎伦计划在降低成本和培养雇员的合作与分享精神方面取得了很大成功。据一项研究，实施此项计划后，劳动力成本下降了10%；有关纠纷大约减少了一半。[68]

但斯坎伦计划最终还是失败了。它的成功实施要求具备几方面的条件：该计划通常适用于在人数较少的企业（通常要少于1 000人）；因为劳动力成本与销售额保持稳定的比例非常重要，因此，它更适用于产量与成本稳定的企业；良好的监督和健康的劳工关系看来也是必需的；当然，管理人员积极参与此项计划，尤其是在计划的逐步实施阶段，也是非常重要的。[69]

□ 收益分享计划

斯坎伦计划实际上是今天所说的**收益分享计划**（gain-sharing plan）的一种早期形式。收益分享计划鼓励多数或全体雇员共同努力以达到公司的生产率目标；并在雇员和公司之间分享成本削减带来的收益。[70]除了斯坎伦计划，其他常见的形式还有鲁卡尔（Rucker）计划和份额改进（improshare）计划。

这几类计划在决定雇员分红方面的差别之处在于：[71]斯坎伦计划是以销售总额÷工资总额；鲁卡尔计划则用销售额－所有作为公式比率分配在工资总额费用中的材料及供应成本；份额改进计划与二者都不同，它确定每个部门的产量标准。斯坎伦计划和鲁卡尔计划均包括委员会形式的参与管理体制以增进雇员的义务感；份额改进计划则不包括参与管理体制，而代之以红利计划。根据对223个使用收益分享制的公司的调查，其中的95家企业使用自行设计的方案，其余的企业则使用斯坎伦计划、鲁卡尔计划或份额改进计划等标准计划。[72]

收益分享计划的实施步骤

希望实施收益分享计划的雇主应记住以下8个步骤：[73]

第一步，确定计划的总体目标。这可能包括公司需要提高生产效率，增加班组工作量等。

第二步，定义具体的绩效测量标准。这通常包括生产率测量标准，如单位产品所耗劳动力或所耗工时或所耗成本、每小时的资金流动量、每个全日制雇员的总成本。所用的财务测量标准可能包括税前利润、投资回报等。

第三步，确定基金规模测量标准，如工资总额÷销售总额。这明确了计划参与者的资金分配额（顺便提一句，据一项研究，平均说来，新增利润的46.7%分给雇员，其余归公司所有）。[74]

第四步，决定采用何种方法在雇员内部分配收益额。典型的方法是平均分配，虽然有些计划也试图依据个人绩效分配收益额。

第五步，报酬的数量必须足以引起雇员注意并对其行为有激励作用。一位专家建议为工资额的4%～5%，雇员完成目标的概率应有70%～80%。

第六步，确定报酬方式，通常采取现金形式，但偶尔也采用普通股票或现金延期支付的形式。

第七步是决定红利的发放周期，这取决于所采用的测量标准。多数标准倾向于每年发放一次，使用劳动生产率标准则倾向于每季度或每月发放一次。

第八步，建立雇员的支持或参与体制。这种体制一般包括决策参与、计划修订会议、建议制度、协调人员关系、解决问题小组、部门参与、培训方案、业务交流、内部审计和外部审计。

计划的运作

收益分享激励计划在概念上很简单，但实际上要使计划运作起来，还必须注意几个问题：[75]（1）在多数收益分享计划中，雇员的参与程度是决定它能否成功的最重要的因素。显然，如果雇员不相信雇主制定这项计划的动机，或者不相信他们的建议会被听取，或基于某种原因相信计划会失败，那么这个计划就不大可能成功。因此，计划的成功实施必须要有高层和基层管理人员的积极支持和参与，并希望计划能有效运作。而且，只有具有了这样一支劳动力队伍（他们有足够的技术知识，受高薪和更多地参与企业事务的激励，并有兴趣更多地了解其工作的经济成果），管理人员的工作才能做得更好。通常利用对雇员观点的调查来搜集信息，并预测雇员对收益分享计划的反应。这类调查的主题包括雇员满意度、对基层管理人员的忠诚度和信赖度、对管理人员的了解程度、部门合作的水平、提出建议的积极程度、目前的工作绩效水平和进行工作决策时的参与程度。[76]

□ 风险工资计划

越来越多的企业，包括萨顿公司、丰田汽车公司、杜邦公司都在制定新的组织激励计划。这类计划有时称为可变工资计划，它们对于组织都是必需的。它的基本要点是每个雇员都领取风险工资，即工资同企业经济目标的完成水平挂钩。

所以风险工资计划的基本特点是，雇员底薪的一部分是有风险的。例如，在杜邦公司的计划中，雇员的风险工资比例至多为6%，这意味着每个雇员基本工资的94%是没有风险的；[77]在萨顿公司，风险工资比例最初设计为20%，但目前已降到最初所讨论的5%。“风险”工资计划的部分目的在于：更多地像对待合伙人一样付给雇员工资。它实际上类似于日本的综合程度更高的激励计划。在那些计划中，风险工资所占的比例可能高达年薪的50%～60%。风险工资只有成为覆盖面更广的计划的一部分（该计划旨在使雇员转变为企业合伙人，并强调信任和尊重、广泛交流、参与和升迁机会的价值）时才会取得成功。

建立有效的激励计划

□ 激励计划存在的问题

有许多原因可以解释激励计划为什么会失败，其中多数可以用我们所知道的人类动机方面的原因来解释。要使雇员愿意工作，就必须让他或她知道工作带来的报酬，而且这种报酬是他或她所必需的。激励计划失败的多数原因就是不符合以上两种或一种要求。[78]因此，不公平的标准（标准太高或无法实现）是导致计划失败的一个重要原因。第二个原因是雇员担心其绩效长期超过既定标准后，企业会降低激励率或提高标准。降低激励率长期以来一直是激励计划的顽疾，这个问题到现在仍然存在。例如，在制造业中，如果某位销售人员的佣金收入“过高”，雇主就会减少他或她的工作内容。团体限制和同事施加的压力也都不利于计划的实施。如果一个团体认为计划是公平的，它能使散漫的个人有效地组织起来并具有很高的生产效率。但如果由于某种原因，该团体认为计划不公平，它就会通过说服、排斥或惩罚等方式使团体成员的生产水平下降。其他计划失败是因为雇员不理解计划，原因可能是计划过于复杂或雇主没有以可以理解的方式与雇员进行交流。

到现在为止，我们已讨论了一些导致计划失败的原因。现在我们要转而说明开发有效的激励计划的一些具体原则。[79]

1. **确信业绩同报酬相挂钩。**雇主的激励计划应把雇员的报酬同他们提高的生产效率直接挂钩。雇员也必须知道他们确实可以完成所要求的任务。因此，标准必须是通过努力可以达到的，雇主也应提供必要的工具、设备和培训。[80]

2. **计划必须易于为雇员所理解，其收益要易于计算。**个人应该能方便地计算出各绩效水平所对应的收益。

3. **制定绩效标准。**这要求做好几件事：标准应被雇员认为是公平的；标准应定得高一些，但必须合理，即要有约 50% 的成功机会；目标必须明确，这比告诉雇员“尽你所能”要有效得多。

4. **确保标准能被执行。**要把所定标准看成同雇员订立的合同。一旦计划开始运作，在降低激励规模前，无论如何也要极为小心。[81]

5. **确保基本小时工资率。**尤其是对工厂人事管理人员来说，确保雇员基本工资率的做法通常是可取的。[82]因为这样，雇员会知道无论如何都会获得有保障的基本工资。

计算机在激励计划中的作用

统计评估

要记住有效的绩效工资制通常建立在公正、精确评估的基础上。一些管理人员制定的“绩效分级标准”比其他人的要严格；一些管理人员确实已使用新的分级方法，而其他人还

在沿用传统的错误分级方法。将各部门的结果作一比较，可能会揭示出其中存在的问题。

在积累了来自各部门（或）管理人员的数据之后，雇主最好再考察几个特定的领域。先将部门数据（以字母为序）归类，再以同样的方式将来自管理人员的数据归类，这样可能会比一次考察一个领域获得更多的信息。

然后，考察统计平均值和方差。方差很小表示集中趋势很高，即管理人员不愿使雇员收入差距过大，因此都按平均值评价雇员的工作。考察实际奖励额的最大值和最小值，就会发现是否存在有限范围，换言之，表明是否有雇员收入差距程度大小的指标的限制。当然，全距可能集中在高值或低值端。如果报酬等级之间的差距很小，就表明绩效高的雇员没有得到应有的奖励；绩效低的雇员没有得到改进绩效的要求。Penley 夫妇指出，方差小表明“报酬对雇员绩效的反馈不充分”。

雇主也可能要考虑评估的时效性。如果公司的政策是在每年的招聘日或在此之前评估雇员，那就应考虑月和天的情况，并在另一栏填入评估实际完成的日期。在雇佣期中扣除评估期后，雇主马上就能确定评估的时效性。这可以使用 Lotus1－2－3 软件包。

通过分析评估过程的结果，就可以看出需要进一步培训才能解决的问题。解决这些问题很可能是建立有效的激励计划的先决条件。

□ 何时使用激励计划

雇员报酬有两种基本形式：计时和计件。直接薪资或工资以时间增加量作为雇员计酬的基础（如小时、天或周）；激励计划（计件制或佣金制）则以产出量作为雇员计酬的标准。[83]根据什么标准来采取计时制或计件制呢？下面给出一些基本原则（见表 13—2）。

表 13－2　何时使用计件制或计时制

	计件制	计时制
产品单位	易于测量	难以测量
雇员对产品的控制	可以控制	不能控制
工作延误	受控	不可控
质量	不太重要	很重要
良好的监督和对“日工作”良好标准的协议	没有	有
是否必须精确地了解劳动成本	要	不要

何时采取计时制

1．产品单位难以测量和分辨。直接薪资和工资（或可能是团体激励计划）更合适。

2．雇员不能控制产品质量。当雇员几乎不能控制产品质量时（如机器装配流水线）。

3．工作延误经常发生，并且是雇员不能控制的。如果产量延误不是工人所能控制时，就不适宜将工人的报酬同产量相联系。

4．当质量问题特别重要时。一般激励计划总是将报酬同产量而不是同质

量相联系，而当质量是首先要考虑的问题时，就宜采用计时制。

5. 当竞争形势不要求精确了解单位劳动成本时。制定激励计划通常要投资于工业工程设计、方法分析和计算单位劳动成本。如果竞争环境不要求这样精确的成本控制的话，可能就不值得费心将这样的成本控制因素纳入激励方案。

何时采用计件制

类似地，如果是以下情形，就适宜采用计件制：

1. 产品单位可以测量。
2. 雇员绩效与产品数量之间的关系明确。
3. 工作是标准化的，工作流程是规则的，很少或偶尔出现延误。
4. 质量相对于产量来说不那么重要，或者质量容易测量和控制。
5. 竞争形势要求精确地了解单位劳动成本。[84]

培养雇员的献身精神

□ 总体报酬方案的一个例子

今天，更多的企业越来越多地使用风险工资、物质刺激和各种可行的报酬方案。使用新的报酬形式作为培养雇员献身精神方案的一部分，这样做的目的是改善产品质量，提高生产效率。联邦捷运公司在这方面提供了极好的例子。[85]

在联邦捷运公司，使用季度工资评议周期性地调查国家和地方的薪资情况，以保持薪资等级和工资方案的竞争性。报酬的内部平等程度则可以通过赫氏职位评价体系来保证。根据赫氏体制，所有联邦捷运公司的获薪职位依据三个因素予以评价：技术诀窍、解决问题的能力和所担负的责任。对于每个职位都要分别确定三个因素的点值，然后使总点值同相应的报酬等级水平相对应（每个等级水平都有相应的职位评价点值系列）。联邦捷运公司的职位都与赫氏体制相匹配。

职位评价的结果就是设立薪资系列，这样，联邦捷运公司每个职位的薪资水平都能同职位本身相匹配。同时，同市场中类似职位相比，基本薪资相当具有竞争性。联邦捷运公司把市场定义为“我们补充每个工资群体人员的地方”，例如，飞行员同维修机组的初级市场是空运/航空货运产业。对于地面和控制中心人员这样的小时工资群体，则将其工资率同空运业直接竞争者的工资率相比。豁免性带薪雇员市场包括主要的国内公司，因为这些职位要在全国范围内补充。非豁免性带薪雇员通常在当地雇佣。因此，对该工资群体的当地市场的调查可以确定联邦捷运公司的市场地位。

最终，所有联邦捷运公司职位的基本薪资都可能同市场工资率相竞争。然而，公司对绩效工资更为重视。正如一位管理人员所指出的：“我们要使人们确信能看到绩效与报酬之间的关系……当他们竭力要 100％地使顾客满意时，

当他们的努力不再不受注意之时，我想人们想知道这些。”[86]为此，联邦捷运公司制定了一系列的绩效工资方案。

绩效方案　所有受薪雇员都会依据其个人绩效获得绩效加薪，许多小时工作制雇员也可获得绩效加薪，而不是仅以工资的逐步增长来表示对雇员个人绩效的认可。联邦捷运公司的绩效评估程序提供了评价雇员绩效的手段，并在个人发展计划和工资增加推荐方案中利用这些信息。(因此，)公正、精确地测量绩效对于确保绩效工资原则的完整是必要的。[87]

预付工资　联邦捷运公司的许多小时制雇员只要达到其报酬系列的最高水平，就可以得到总额一次付清的绩效红利。如果在某一特定的时间段（一般为六个月）内，雇员达到其报酬系列的最高水平，并且其绩效高于平均水平时，其就可获得预付工资。

明星/超级明星方案　绩效达到特定等级的带薪雇员可以提名获得明星或超级明星红利。每个部门有10%的雇员可以获得明星的提名；1%的雇员可以获得超级明星的提名。

利润分享　联邦捷运公司的利润分享计划是根据公司的总体利润水平分配利润。计划提供的报酬包括股票、现金或二者的搭配形式。通常在6月和12月，每隔半年发一次。该计划同企业的养老金和储备金合并在一起，以提供综合退休保障方案。

目标管理/管理人员激励性报酬和目标绩效/专业人员激励性报酬方案　管理人员和专业人员也有个人激励计划。这样可以为管理人员和许多豁免性雇员提供获得物质奖励的机会，从而有助于实现公司、部门或具体部门的目标。管理人员激励报酬和专业人员激励报酬通常依据部门和公司利润目标的达成程度确定报酬水平。[88]目标管理或目标绩效红利则与个人完成人际关系、服务或利润关联等目标的程度相联系。这样，对于地区销售经理而言，在企业每年都进行的反馈调查中，“人际关系”目标是对个人领导指数的一个改进。[89]

布拉沃－祖鲁凭单方案　该方案旨在使管理人员有能力对绩效超过平均水平的雇员提供即付报酬。布拉沃－祖鲁凭单的形式可能是支票，也可能是其他一些形式（如餐券或戏票）。(布拉沃－祖鲁是从美国海军旗语中借用来的，意思是“干得好”。）据评估，联邦捷运公司的管理人员每年要为其雇员颁发15 000次各种形式的此类奖励，每次的奖励额约为50美元。[90]

金鹰奖　该项奖励授予那些在为顾客服务各方面做出显著绩效的长期雇员。候选人通常根据国内或国外顾客表扬其杰出绩效的自发来信提名，获得提名的候选人再由金鹰委员会评估，并由委员会首席官员做出最后决定。获胜者每月以公司出版物或影视的形式予以公布。公司将发给他们有金鹰图案的翻领徽章和一定份额的普通股。

除了绩效工资制，这些绩效工资方案都采用了**可变报酬**（variable compensation)。换言之，工资、明星或超级明星、利润分享、目标管理/管理人员激励性报酬，目标绩效/专业人员激励性报酬方案、布拉沃－祖鲁和金鹰奖与基本工资不同，它们都采取总额一次付清的方式。他们都是使公司不采用增加固定应付薪资或成本的方式来奖励绩效显著的雇员。这种可变性也反映了商业形势的变化，并允许联邦捷运公司在维持不裁减雇员的政策时对不利的经济形势做出相应的反应。

像其他蒸蒸日上的企业一样，联邦捷运公司也提供各种丰厚的福利。我们将在本书第 14 章对此进行讨论。

小企业应用

除了以上所讨论的方法外，还有其他一些方法可以提高激励计划的效果。

□ 根据《公平劳动标准法》对非豁免雇员施以激励

尤其是在小公司，可能不熟悉这个问题。记住《公平劳动标准法》(FLSA) 的规定非常重要，只有某些形式的红利才不计入加班工资。[91]根本问题在于加班工资额必须根据非豁免雇员以前的周工资来确定，除非经过适当的安排，使红利的总量成为工资的一部分，否则在计算某周加班工资的时候，必须把红利同基本工资分开。

例如，圣诞节和节日红利额并不是根据雇员工时来计算的，也不是按合同规定支付，也不是雇员实际上认为他们的部分工资在计算加班工资时不便计入。类似地，由雇主支付的、并由他自主决定是否为红利的奖金在计算加班工资时也应扣除。

问题在于：许多其他形式明确规定的激励工资必须包括在计算中。根据《公平劳动标准法》，在计算加班工资时必须计入红利，这一条也适用于那些对新雇员有承诺的企业；那些签订了工会合同或其他协议的企业；以及那些声称要使雇员更富有成效地、稳定地、有效率地工作或使雇员留在公司工作的企业。此类红利要包括个人和团体产量红利、质量与工作精度红利、出勤红利、服务年限红利和销售佣金。[92]

为了弄清激励工资对加班工资的影响，可以看看以下这个例子：艾丽丝在某周工作了 45 小时，她的工时工资率是每小时 5 美元。在该周，她还获得了 18.00 美元的生产红利。因此，她的报酬总额是 45×5.00 美元 + 18.00 美元 = 225.00 美元 + 18.00 美元 = 243.00 美元，243.00 美元 ÷ 45 = 每小时 5.40 美元。再加上她加班 5 小时还应加上 0.5 倍的小时工资，这样，她在该周的总收入就是 243.00 美元 + 5（1/2×5.40 美元）= 256.50 美元。

在考虑利润分享和其他同生产率有关的红利后，情况可能更加复杂，因为这些红利的支付期一般比单独的工资支付期长，所以加班工资计算期通常按新工资率延至红利颁发期。然而，红利必须同带薪工作周保持一致，这实际上要求雇主反向地重新计算那些周的加班工资率。可以想像，这是非常耗时的。

在某位专家看来，解决该问题的一个简捷方法是：把激励红利设计成数额相当于一定工资比例的红利。[93]根据雇员总报酬（某时段的直接工时工资 + 加班工资）的一定比例确定红利，这样可以保护公司不至于违反 FLSA 规定的加班工资条款。例如，对每个雇员都根据预先确定的比例，按其薪资的一定比例支付红利。这个比例的确定基准可以是其计划工作周数，也可以是其参与水平或一些其他标准。

□ 考察公司目前所处的经营阶段

在设计激励计划时，雇主还应考虑企业的发展阶段。[94]例如，业务迅速发展的小企业通常倾向于采取宽泛的、以利润分享制为基础的、更复杂的个人激励或收益分享形式的计划。从某方面来说，利润分享制较简单，实施成本较低，计划和行政管理方面的事务性工作也较少。而且，小企业的雇员更倾向于将报酬同公司获利能力直接挂钩。类似地，处于转折时期或面临倒闭危险的公司，或许可以选择不那么复杂的利润分享计划。这样，中高层管理人员可以集中精力处理各种紧急问题，而不是耗费精力去实施利润分享和个人激励计划。

□ 注重生产率，有可能的话还要测量质量

要记住获利能力并不经常等同于生产率，通常正是以生产率和产品质量，而不是以获利能力来衡量工人。这是因为生产率和质量是可以挖掘的，而获利能力通常受竞争和政府管制之类因素的影响。结果，除非雇主选择较简单的总体利润计划，事先一定要仔细确定生产率或质量控制标准，制定雇员实际可以达到的标准。

□ 让雇员参与系统设计

常见的错误是不让雇员参与激励方案的实施过程。为纠正这种情况，许多雇主使用由挑选出来的雇员和主管人员组成的方案设计小组。他们同报酬专家一起开发激励方案，工作内容包括解释制定方案时无须考虑的个人特性，或帮助他们理解企业文化或价值取向。

本章回顾

□ 小结

1. 物质激励的科学运用可以上溯到弗雷德里克·泰罗，尽管在人际关系时代，此类激励变得不那么普遍，但多数专家仍认为它们相当有效。

2. 计件工资制是最古老的激励计划。雇员依据他或她每单位产品的计件工资率获取报酬。在直接计件制中，雇员直接按其产品数量获酬。在有保障的计件制中，无论雇员的产量是多少，他或她都可以获得基本工资（或最低工资）。

3. 其他有用的激励计划包括标准工时计划和团体激励计划。前者为那些绩效显著的雇员发给一定比例的奖金；后者则用于个人工作高度相关的情形。

4. 讨论几种用于白领雇员的激励计划。多数销售人员的基本报酬形式是佣金，再加上某种形式的薪资。直接佣金的麻烦在于：存在雇员只关心高值、

易销的商品，而不考虑培养长期顾客的趋势。管理人员的报酬形式通常是红利。例如，股票期权就是使用普及程度最高的一种激励计划。

5. 利润分享计划和斯坎伦计划都是组织激励计划。这类计划的问题在于：有时雇员业绩和报酬之间的联系并不清楚；另一方面，此类计划可能有效地培养雇员的献身精神。收益分享计划和风险工资计划是其他两种常用形式。

6. 激励计划失败通常是因为：(1) 雇员不相信他或她的努力会带来收益；(2) 激励对雇员并不重要。因此，激励计划的具体问题包括不公平的标准、对工资率削减的担心、团体限制、缺乏理解和缺乏所需工具或培训。

7. 当符合以下条件时，我们建议使用激励计划：产品单位易于计量；雇员可以控制产出；报酬同绩效之间的关系较清楚；工作延误可以受雇员控制；质量并不是最重要的；组织必须精确地了解劳动力成本。

□ 关键术语

Frederick Taylor	弗雷德里克·泰罗
fair day's work	公平日工作
scientific management	科学管理
piecework	计件
straight piecework	直接计件制
guaranteed piecework plan	有保障的计件工资制
standard hour plan	标准工时工资
team or group	班组
incentive plan	激励计划
attendance incentive plan	参与式激励计划
annual bonus	年度奖金
capital accumulation program	资本积累方案
stock option	股票期权
special awards	特殊奖励
merit pay	绩效工资
merit raise	绩效加薪
profit－sharing plan	利润分享计划
Employee Stock Ownership Plan (ESOP)	雇员持股计划
Scanlon plan	斯坎伦计划
gainsharing	收益分享
variable compensation	可变报酬

□ 讨论题

1. 比较和对照六种形式的激励计划。
2. 解释激励计划失败的五个原因。
3. 阐述一些重要的管理人员激励方案的特点。
4. 何时和为什么给销售人员支付薪资、佣金或二者的混合形式？

▲卡特洗衣公司▲

激励计划

在卡特洗衣公司是实施小时工资制还是某种激励工资制是一个经常困扰着杰克·卡特的问题。

他的基本政策是为雇员支付小时工资，只有管理人员可以根据他们的绩效在年终获得红利。

然而，他已在一家分公司推行激励计划，其后果是多方面的。杰克认为，熨衣工每小时最多可熨25件（外套、礼服、罩衫）。但多数熨衣工达不到这个理想标准。在一个案例中，一个名叫沃尔特的熨衣工每小时可获得6美元。但杰克注意到无论沃尔特干多少，他每周最多只挣180美元。例如，在休假周，由于衣服很多，他每小时平均熨22件～23件衣服，这样，他可能可以挣190美元～200美元，并在下午三点按时下班，这样他就可以去学校接孩子。但由于分公司的效率因忙乱而下降，他每小时只能熨12件～15件衣服，这样，他每周还是只能挣180美元，而且，事实上由于工作繁忙，他不能比平时早下班。

杰克几次跟沃尔特谈话，而沃尔特每次都许诺下次力争干得更好。但以后事情逐渐明晰，沃尔特无论如何也只能每周挣180美元。然而，沃尔特从来没有直截了当地告诉杰克，他必须抚养一个家庭，因此无论店里的生意是繁忙还是清淡，他的收入都不能低于目标工资。问题在于：沃尔特工作时间越长，他的蒸汽锅炉和气压机的使用时间也越长，这样，燃料费用也上升到每小时将近5美元。因为燃料费用吃掉了利润，杰克需要采用某种不是解雇沃尔特的方法来解决这个问题。

他的解决方法告诉沃尔特，他的工资不再是每小时6美元，而是每熨一件衣服得25美分。杰克想，如果他每小时熨25件衣服，每件25美分，他的效率就会提高一些，每小时可以熨更多的衣服，这样，他就可以早点关机器。

总的来说，这个试验进行得很好。沃尔特现在每小时熨25件～35件衣服。他可以早点下班，并可以拿到目标工资。当然也存在两个问题。沃尔特的工作质量有点下降；他的经理必须每小时花一两分钟计算沃尔特熨过的衣服。尽管如此，杰克对激励计划的效果还是相当满意，而且他正在考虑对其他雇员和其他分公司也使用此类计划。

问题：

1．该激励计划是否应扩展到其他熨衣工？

2．其他雇主是否应实施类似计划？为什么？

3．你认为其他形式的激励计划是否效果更好？

4．分公司经理的基本职责是使工资总额不超过销售额的30%，燃料和供

应成本不超过销售额的9%。经理可以通过殷勤的服务或按质完成工作直接影响销售额。你准备向詹妮弗和她的父亲提供何种适用于经理人员的激励计划?

小案例

高级地板装饰公司有一个销售人员激励计划。激励收入的基准是与所派限额有关的销售收入。

这个限额每年由管理人员制定，它要考虑销售人员范围内顾客的数量和类型，也要考虑公司及其竞争对手的销售记录。在该激励方案的管理方面，存在以下一些问题。建议你制定一个解决这些困难的方案。还要注意比较蓝领工人、制造业工人激励计划中存在的问题。

问题：

1. 有一些最好的销售人员在其所分派的地区的收入过高。从公司的角度来看，缩小他们的推销范围，增加覆盖面更广的新销售人员是有益的。绩效显著的销售人员强烈反对这个计划，认为这会妨碍他们的成功。
2. 高收入的销售人员也抱怨他们的基本定额每年都上升，他们认为这也是对成功者的歧视。
3. 管理人员相信公司所得到的新客户并没有想像的那么多。所谓传教士的工作，是竭力吸引一家过去没有买过公司产品的商店作为客户，为此，他们比对老客户推销花费了更多的时间和精力。这种工作的结果在几年之内表现不出来，现行的激励计划也不会给这类工作颁发任何奖金。
4. 当销售人员所负责范围的购买力上升时，他或她对此不用付出多大的努力也可以获得相当高的红利；反之，即使他或她尽了最大的努力，也只能拿到较低的红利。

资料来源：乔治·斯特劳斯、伦纳德·R·塞尔斯：《人事管理中的人力问题》，4版，Prentice Hall，636页，1980。

[本章注释]

[1] Jude Rich, "Meeting the Global Challenge: A Measurement and Reward Program for the Future," *Compensation and Benefits Review* (July－August 1992), p.27.

[2] Ibid., p.28.

[3] Richard Henderson, *Compensation Management* (Reston, VA: Reston, 1979), p.363. For a discussion of the increasing use of incentives for blue-collar employees, see, for example, Richard Henderson, "Contract Concessions: Is the Past Prologue?" *Compensation and Benefits Review*, Vol.18, No.5 (September－October 1986), pp.17～30.

[4] David Belcher, *Compensation Administration* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973), p.314.

[5] For a discussion of these, see Thomas Wilson, "Is It Time to Eliminate the Piece Rate Incentive System?" *Compensation and Benefits Review* (March－April 1992), pp.43～49.

[6] *Measured day work* is a third type of individual incentive plan for production workers. See, for example, Mitchell Fein, "Let's Return to MDW for Incentives," *Industrial Engineering* (January 1979), pp.34～37.

[7] Henderson, *Compensation Management*, pp.367～368. See also David Swinehart, "A Guide for More Productive Team Incentive Programs," *Personnel Journal*, Vol.65, No.7 (July 1986) .

[8] James Nickel and Sandra O' Neal, "Small Group Incentives: Gainsharing in the Microcosm," *Compensation and Benefits Review* (March－April 1990), p.24.

[9] Jon P. Alston, "Awarding Bonuses the Japanese Way," *Business Horizons*, Vol.25 (September－October 1982), pp.6～8.

[10] See, for example, Peter Daly, "Selecting and Assigning a Group Incentive Plan," *Management Review* (December 1975), pp.33～45. For an explanation of how to develop a successful group incentive program, see K. Dow Scott and Timothy Cotter, "The Team That Works Together Earns Together," *Personnel Journal*, Vol.63 (March 1984), pp.59～67.

[11] Manuel London and Greg Oldham, "A Comparison of Group and Individual Incentive Plans," *Academy of Management Journal*," Vol.20, No.1 (1977), pp.34～41. Note that the study was carried out under controlled conditions in a laboratory setting. See also Thomas Rollins, "Productivity-Based Group Incentive Plans: Powerful, But Use with Caution," *Compensation and Benefits Review*, Vol.21, No.3 (May－June 1989), pp.39－50; discusses several popular group incentive plans, including gainsharing, and lists dos and don'ts for using them.

[12] W. E. Reum and Sherry Reum, "Employee Stock Ownership Plans: Pluses and Minuses," *Harvard Business Review*, Vol.55 (July－August 1976), pp.133～143; Ralph Bavier, "Managerial Bonuses," *Industrial Management* (March－April 1978), pp.1～5. See also James Thompson, L.Murphy Smith, and Alicia Murray, "Management Performance Incentives: Three Critical Issues," *Compensation and Benefits Review*, Vol.18, No.5 (September－October 1986), pp.41～47.

[13] Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, January 6, 1983, p.1.

[14] James Brinks, "Executive Compensation: Crossroads of the 80s," *Personnel Administrator*, Vol.26 (December 1981), p.24.

[15] "Long-Term Incentives: Trends and Approaches," *Personnel*, Vol.57 (July－August 1982), pp.60～61.

[16] S. B. Prasod, "Top Management Compensation and Corporate Performance," *Academy of Management Journal* (September 1974), pp.554～558; John Bouike, "Performance Bonus Plans: Boom for Managers and Stockholders," *Management Review* (November 1975), pp.13, 18; "How Pay and Save Grows and Grows," *Forbes*, April 16, 1979, p.113.

[17] Bruce, R.Ellig, "Incentive Plans: Short-Term Design Issues," *Compensation Review*, Vol.16, No.3 (Third Quarter 1984), pp.26～36.

[18] Bruce Ellig, *Executive Compensation—A Total Pay Perspective* (New York: McGraw-Hill, 1982), p.187.

[19] Ibid., p.187.

[20] Ibid., p.188.

[21] See, for example, Bavier, "Managerial Bonuses," pp.1～5.See also Charles Tharp, "Linking Annual Incentive Awards to Individual Performance," *Compensation and Benefits Review*, Vol.17 (November－December 1985), pp.38～43.

[22] Ellig, *Executive Compensation*, p.189.

[23] F. Dean Hildebrand, Jr., "Individual Performance Incentives," *Compensation Review*, Vol.10 (Third Quarter 1978), p.32.

[24] Ibid., pp.28～33.

[25] Edward Redling, "The 1981 Tax Act: Boom to Managerial Compensation," *Personnel*, Vol.57 (March - April 1982), pp.26~35.

[26] The following based on ibid.

[27] See both William M. Mercer Meidinger, Inc., "How Will Reform Tax Your Benefits?" *Personnel Journal*, Vol.65, No.12 (December 1986), pp.49~63, and Jack H. Schechter, "The Tax Reform Act of 1986: Its Impact on Compensation and Benefits," *Compensation and Benefits Review*, Vol. 18, No.6 (November - December 1986), pp.11~24.

[28] See also Paul Bradley, "Justify Executive Bonuses to the Board," *Personnel Journal* (September 1988), pp.116~125, and his "Long Term Incentives: International Executives Need Them Too," *Personnel* (August 1988), pp.40~42.

[29] Belcher, *Compensation Administration*, p.548; Schechter, "The Tax Reform Act of 1986," p.23. See also Rein Linney and Charles Marshall, "ISOs vs. NQSOs: The Choice Still Exists," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.1 (January - February 1987), pp.13~25.

[30] Basically, book value per share equals the firm's assets minus its prior (basically debt) liabilities, divided hy the number of shares. See, for example, John Annas, "Facing Today's Compensation Uncertainties," *Personnel*, Vol, 33, No.1 (January - Fehruary 1976).

[31] Ray Stata and Modesto Maidique, "Bonus System for Balanced Strategy," *Harvard Business Review*, Vol.59 (November - December 1980), pp.156~163; Alfred Rappaport, "Executive Incentives Versus Corporate Growth," *Harvard Business Review*, Vol.57 (July - August 1978), pp.81~88. See also Grystal Graef, "Rendering Long-Term Incentives Less Risky for Executives," *Personnel*, Vol.65, No.9 (September 1988), pp.80~84.

[32] Ira Kay, "Beyond Stock Options: Emerging Practices in Executive Incentive Programs," *Compensation and Benefits Review* (November - December 1991), p.19.

[33] For a discussion see ihid., pp.18~29.

[34] Jeffrey Kanter and Matthew Ward, "Long-Term Incentives for Management, Part 4: Performance Plans," *Compensation and Benefits Review* (January - February 1990), p.36.

[35] Jude Rich and John Larson, "Why Some Long-Term Incentives Fail," *Compensation Review*, Vol.16 (First Quarter 1984), pp.26~37. See also Eric Marquardt, "Stock Option Grants: Is Timing Everything?" *Compensation and Benefits Review*, Vol.20, No.5 (September - October 1988), pp.18~22.

[36] Robert Klein, "Compensating Your Overseas Executives, Part 3: Exporting U.S. Stock Option Plans to Expatriates," *Compensation and Benefits Review* (January - February 1991), pp.27~38.

[37] For a discussion see ibid.

[38] This section based primarily on John Steinbrink, "How to Pay Your Sales Force," *Harvard Business Review*, Vol.57 (July - August 1978), pp.111~122.

[39] Straight salary by itself is not, of course, an incentive compensation plan as we use the term in this chapter.

[40] Steinbrink, "How to Pay," p.112.

[41] T.H. Patten, "Treoda in Pay Practices for Salesmen," *Personnel*, Vol.43 (January - February 1968), pp.54~63.

[42] Steinbrink, "How to Pay," p.115.

[43] In the salary plus bonus plan, salespeople are paid a basic salary and are then paid a boous for carrying out specified activities. For a discussion of how to develop a customerfocused sales compensation plan, see, for example, Mark Blessington, "Designing a Sales Strategy with the Customer in Mind," *Compensation and*

Benefits Review (March – April 1992), pp.30 ~ 41.

[44] This is based on "Sales Incentives Get the Job Done," *Sales and Marketing Management*, September 14, 1981, pp.67 ~ 120.

[45] See, for example, Herbert Meyer, "The Pay for Performance Dilemma," *Organizational Dynamics* (Winter 1975), pp.39 ~ 50; Thomas Patten, Jr., "Pay for Performance or Placation?" *Personnel Administrator*, Vol. 24 (September 1977), pp.26 ~ 29; William Kearney, "Pay for Performance? Not Always," *MSU Business Topics* (Spring 1979), pp.5 ~ 16. See also Hoyt Doyel and Janet Johnson, "Pay Increase Guidelines with Merit," *Personnel Journal*, Vol.64 (June 1985), pp.46 ~ 50.

[46] Nathan Winstanley, "Are Merit Increases Really Effective?" *Personnel Administrator*, Vol.27 (April 1982), pp.37 ~ 41. See also William Seithel and Jeff Emans, "Calculating Merit Increases: A Structured Approach," *Personnel*, Vol.60, No.5 (June, 1985), pp.56 ~ 68.

[47] James T. Brinks, "Is There Merit in Merit Increases?" *Personnel Administrator*, Vol.25 (May 1980), p.60.

[48] *Merit Pay: Fitting the Pieces Together* (Chicago: Commerce Clearing House, 1982).

[49] Suzanne Minken, "Does Lump Sum Pay Merit Attention?" *Personnel Journal* (June 1988), pp.77 ~ 83. Two experts suggest using neither straight merit pay nor lump sum merit pay but rather tying the merit payment to the duration of the impact of the employee's work so that, for instance, the merit raise might last for two or three years. See Jerry Newman and Daniel Fisher, "Strategic Impact Merit Pay," *Compensation and Benefits Review* (July – August 1992), pp.38 ~ 45.

[50] John F. Sullivan, "The Future of Merit Pay Programs," *Compensation and Benefits Review* (May – June 1988), pp.22 ~ 30.

[51] This section based primarily on Robert Sibson, *Compensation* (New York: AMACOM, 1981), pp.189 ~ 207.

[52] Michael Sprat and Bernadette Steele, "Rewarding Key Contributors," *Compensation and Benefits Review*, Vol.17 (July – August 1985), pp.24 ~ 37.

[53] Kyle Burns, "A Bonus Plan That Promotes Customer Service," *Compensation and Benefits Review* (September – October 1992), pp.15 ~ 20.

[54] See ibid., pp.16 ~ 17.

[55] Bert Metzger and Jerome Colletti, "Does Profit Sharing Pay?" (Evanston, IL: Profit Sharing Research Foundation, 1971), quoted in Belcher, *Compensation Administration*, p.353. See also D. Keith Denton, "An Employee Ownership Program That Rebuilt Success," *Personnel Journal*, Vol.66, No.3 (March 1987), pp.114 ~ 118.

[56] Belcher, *Compensation Administration*, p.351.

[57] Mary O'Connor, "Employee Profit Sharing in Japan," *Personnel Journal*, Vol.60 (August 1981), p.614.

[58] Based on Randy Swad, "Stock Ownership Plans: A New Employee Benefit," *Personnel Journal*, Vol.60 (June 1981), pp.453 ~ 455.

[59] See James Brockardt and Robert Reilly, "Employee Stock Ownership Plans After the 1989 Tax Law: Valuation Issues," *Compensation and Benefits Review* (September – October 1990), pp.29 ~ 36.

[60] Donald Sullivan, "ESOP," *California Management Review*, Vol.20, No.1 (Fall 1977), pp.55 ~ 56. For a discussion of the effects of employee stock ownership on employee attitudes, see Katherine Klein, "Employee-Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models," *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.2 (May 1987), pp.319 ~ 331.

[61] Everett Allen, Jr., Joseph Melone, and Jerry Rosenbloom, *Pension Planning* (Homewood, IL: Lrwin, 1981), p.316. Note that the Tax Reduction Act of 1975 has also led to the creation of the so-called TRAFOP. This is basically a regular employee stock ownership plan, except that a portion of the investment tax credit that employers receive for investing in capital equipment can be invested in the employee stock ownership plan.

[62] William Smith, Harold Lazarus, and Harold Murray Kalkstein, "Employee Stock Ownership Plans: Motivation and Morale Issues," *Compensation and Benefits Review* (September－October 1990), pp.37～46.

[63] Brian Moore and Timothy Ross, *The Scanlon Way to Improved Productivity: A Practical Guide* (New York: wiley, 1978), p.2.

[64] These are based in part on Steven Markham, K.Dow Scott, and Walter Cox, Jr., "The Evolutionary Development of a Scanlon Plan," *Compensation and Benefits Review* (March－April 1992), pp.50－56.

[65] J. Kenneth White, "The Scanlon Plan: Causes and Correlates of Success," *Academy of Management Journal*, Vol.22 (June 1979), pp.292～312.

[66] Markhem et al., "The Evolutionary Development of a Scanlon Plan," p.51.

[67] Moore and Ross, *The Scanlon Way*, pp.1～2.

[68] George Sherman, "The Scanlon Plan: Its Capabilities for Productive Improvement," *Personnel Administrator* (July 1976).

[69] White, "The Scanlon Plan," pp.292～312. For a discussion of the Improshare plan see Roger Kaufman, "The Effects of Improshare on Productivity," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.2, 1991, pp.311～322.

[70] Barry W. Thomas ana Madeline Hess Olson, "Gainsharing: The Design Guarantees Success," *Personnel Journal* (May 1988), pp.73～79.

[71] See Theresa A. Welbourne and Louis Gomez－Mejia, "Gainsharing Revisited," *Compensation and Benefits Review* (July－August 1988), pp.19～28.

[72] Carla O' Dell and Jerry McAdams, *People, Performance, and Pay* (American Productivity Center and Carla O' Dell, 1987), p.34.

[73] Thomas and Olson, "Gainsharing," pp.75～76.

[74] O' Dell & McAdams, *People, Performance, and Pay*, p.42.

[75] Jeffrey Ewing, "Gainsharing Plans: Two Key Factors," *Compensation and Benefits Review* (January－February 1989), pp.49～53.

[76] See, for example, Moore and Ross, *The Scanlon Way to Improved Productivity*, pp.157～164; Ewing, "Gainsharing Plans," pp.51～52. For a description of the implementation of a gainsharing plan in health care institutions see Steven Markham et al., "Gainsharing Experiments in Health Gare," *Compensation and Benefits Review* (March－April 1992), pp.57～64.

[77] Robert McNutt, "Sharing Across the Board: Dupont's Achievement Sharing Program," *Compensation and Benefits Review* (July－August 1990), pp.17～24.

[78] See Ronald Goettinger, "Why Isn't Your Incentive Compensation Working?" *Personnel Journal*, Vol.60 (November 1981), pp.840～841.

[79] Robert Opsahl and Marvin Dunnette, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation," *Psychological Bulletin*, Vol.66 (1966), pp.94～118.

[80] See for example James Gutherie and Edward Cunningham, "Pay for Performance: The Quaker Oats Alternative," *Compensation and Benefits Review*, Vol.24, No.2, March－April, 1992, pp.18～23.

[81] Gary Yukl and Gary Latham, "Consequences of Reinforcement Schedules and Incentives Magnitudes for Employee Performance: Problems Encountered in an Industrial Setting," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 (June 1975) .

[82] Louden and Deagan, *Wage Incentives*, p.26.

[83] Based on Belcher, *Compensation Administration*, pp.309~311. See also Edward Lawler Ⅲ, "Reward Systems," in J.R.Hackman and J.L.Suttle, *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), pp. 191~219. See also Kent E. Romanoff, "The Ten Commandments of Performance Management," *Personnel*, Vol.66, No.1 (January 1989), pp.24—28.

[84] Belcher, *Compensation Administration*, pp.309~310.

[85] The following is based on Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993), Chapter 9.

[86] Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach (New York: AMA Memhership Publication Division, 1991), pp.31~32.

[87] "Compensation at Federal Express," company document, p.8.

[88] Unless otherwise indicated the section on pay-for-performance is based on "Compensation at Federal Express," pp.8~9.

[89] Blueprints for Service Quality, p.32.

[90] Blueprints for Service Quality, pp.34~35.

[91] This is based on William E.Buhl, "Keeping Incentives Simple for Nonexempt Employees," *Compensation and Benefits Review* (March - April 1989), pp.14~19.

[92] Ibid., pp.15—16.

[93] Ihid., pp.17—18.

[94] The following are based on Michael J.Cissell, "Designing Effective Reward Systems," *Compensation and Benefits Review* (November - December 1987), pp.49~56.

14

福利与服务

- 引论
- 补充性工资福利
- 保险福利
- 退休福利
- 雇员服务福利
- 弹性福利计划
- 小企业应用
- 今天和明天的福利
- 培养雇员的献身精神
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

本章我们讨论几种雇员福利计划：补充性工资福利（如失业保险）、保险福利（如工人的补偿金）、退休福利（如养老金）和雇员服务福利（如就餐设施）。我们将解释雇员对各种福利计划的不同偏好，这对制定组织和个人的一揽子福利计划是有用的。

读完本章后，你应当能够：

- **解释至少十种福利计划的主要特点；**
- **引证同节假日有关的必须考虑的政策领域；**
- **引证包括退休金在内的四个关键政策领域；**
- **讨论雇员的年龄如何影响他们对福利计划的选择。**

引论

奖金是付给那些工作超过给定标准的个别工人的货币奖励。与此相对，雇员福利（benefits）则对所有的雇员都适用，它包括健康和人寿保险，休假和保育设施。

今天对福利的管理已经成为一项越来越专业化、代价越来越高昂的工作。它之所以需要专门管理不仅因为奖金对雇员的激励作用越来越弱，因此需要新型的奖励；也因为联邦立法（例如对妇女孕期福利所作的规定）要求福利计划必须同新法规保持一致。而且，在 80 年代，在福利管理方面所花费的成本也越来越高。福利支出在人工成本中所占的比重从 1961 年的 25.5% 上升到今天的 38%。根据美国商会的规定，在 1992 年每个普通雇员的小时工资上升到 6 美元左右，也就是每年约有12 402美元左右。[1]在雇员的各种收入中，各种专项福利和带薪不工作时间（如带薪休假、病假等）占收入总额的 10%；医疗保障有关的福利收入约占 10%；法定福利约占（例如，社会保障支出）9%；其他的福利收入（包括退休金和储蓄金计划以及人寿保险）约占 8.5%。[2]

遗憾的是，雇员通常既不知道他们的市场价值，也不知道花费在他们身上的福利支出提高了雇主的雇佣成本。一项研究成果表明：这个问题可以通过研究人员所谓的信息强化法予以解决。例如，指出福利收入在每个雇员的收入中所占的比重。

在实际操作中有许多形式的福利计划可供采用，但为简化我们的讨论，在此把各种福利归为以下四类：(1)（用于带薪不工作时间的）补充性工资；(2) 保险福利；(3) 退休福利；(4) 雇员服务福利。

补充性工资福利

所有的公司都支付**补充性工资福利**（supplement pay benefits），也就是当

工人不工作时支付给他们的福利。这些福利包括（工人被辞退时获得的）失业保险、带薪休假、病假、遣散费、离职金（如果工人被解除雇佣关系）和追加失业福利（如果工厂停工一段时间，它可以保障工人的收入），以下我们将顺次讨论各种补充性工资福利。

□ 失业保险

各州都制定了**失业保险**(unemployment insurance)或失业救济法。如果工人不是由于自己的原因而失去工作,那么他每周都可以得到一定数量的救济金。救济金来源于雇主所缴纳的失业保险税,在多数州,税额约占工资总额的0.1%～5%之间。尽管每个州都有自己的失业保险法,但它们都与联邦的指导原则相一致。企业确定的失业保险税额表明了企业对失业保险费的经验估定。失业福利是对那些不是由于自己的过错而被解雇的工人提供的一种补偿。因此(严格来说),那些因长期迟到而被解雇的工人无权要求此项福利。但实际上,许多管理者为使雇主免受无根据的指责,对此采取无所谓的态度。因此,雇主每年为杜绝此类抱怨,每年要让雇员不合理地申领数千美元的失业福利。

保护雇主的一个方法是仔细研究如表14—1所示的人事管理程序。看看你对诸如此类的问题是否持肯定的答复：“当雇员迟到时，你是否要提醒他们?”或“你是否制定了这样的规则：如果雇员连续三天不上班而又不讲清理由就算自动离职?”在这些领域建立有关的规章制度，你就可以说明解雇这个雇员是因为他经常怠工，而不是由于某些他不可控的原因或为他制定的工作量不足。削减失业保险成本的另外一些指导原则包括：

表14—1　　失业保险成本控制调查表*

请回答在以下方面你是否做到：	是	否	有时
迟到			
1. 要求雇员在迟到时要打电话来	—	—	—
2. 保存有关迟到的历史记录文件以及警告通知	—	—	—
3. 在解雇经常迟到的雇员之前给予其停职处分	—	—	—
缺勤			
1. 要求雇员在缺勤时要打电话来	—	—	—
2. 规定缺勤三日又没有打电话请假视为自动解雇	—	—	—
3. 保存有关缺勤的历史记录文件以及警告通知	—	—	—
4. 要求提供由医生出具的有关重返工作的证明	—	—	—
生病			
1. 在可能的情况下，保留工作空缺	—	—	—
2. 准许休假	—	—	—
3. 要求提供由医生出具的有关重返工作的证明	—	—	—
怀孕			
1. 遵守EEOC的规定，“不予解雇”	—	—	—
2. 要求医生出具意见，说明该雇员可以工作多长时间	—	—	—
3. 给怀孕的雇员在公司内部调换工作	—	—	—

续前表

请回答在以下方面你是否做到：	是	否	有时
4. 给予产假	—	—	—
休假			
1. 有书面批准休假的文件	—	—	—
2. 规定返回工作的时间	—	—	—
3. 在休假结束时提供相应的工作职位	—	—	—
自愿离职			
1. 进行离职前谈话	—	—	—
2. 持有离职者签名的辞职书	—	—	—
3. 寄出弃职信	—	—	—
4. 在离职3个月～6个月后寄出工作评价问卷	—	—	—
裁员解雇			
1. 如果你想裁员解雇，你是否会在既定的“福利年”雇佣雇员	—	—	—
2. 当置换雇员的成本高于偿付给雇员的薪金时，保留雇员	—	—	—
3. 将雇员调到别的部门	—	—	—
4. 采用一种适应生产高峰期和生产低谷期的灵活的周工作时间制度	—	—	—
5. 在不景气时期暂时解雇一个时期	—	—	—
6. 努力为裁员解雇的雇员找到临时工作或兼职工作	—	—	—
拒绝接受工作			
1. 发布请雇员接受重返工作的优惠的正式通知	—	—	—
2. 要求新雇员提交有关其能够接受加班、上夜班等的书面保证	—	—	—
不合格			
1. 规定试用期以便对新雇员进行考查评价	—	—	—
2. 在雇佣1个月～2个月后进行跟踪面试	—	—	—
慎重研究不符合要求的工作绩效			
1. 书面记载所有事例，记录雇员在何时、何种程度上不符合工作要求	—	—	—
2. 要求主管人员用书面报告说明其为改善不良绩效所采取的步骤	—	—	—
3. 要求主管人员用书面报告说明雇员拒不接受劝告和指导的问题	—	—	—
违反公司规章			
1. 确定所有雇员都已了解现行的各项政策和规章	—	—	—
2. 要求所有雇员签名声明接受这些规章	—	—	—
3. 面见雇员并以正式文件的形式提出警告	—	—	—
4. 在出现违反公司规章的情况时予以解雇或停职	—	—	—
不当的福利费用			
查阅州的有关规定	—	—	—
(1) 恰当的雇员	—	—	—
(2) 恰当的福利额	—	—	—
(3) 恰当的义务期	—	—	—

续前表

请回答在以下方面你是否做到：	是	否	有时
处理索赔			
1. 指定一名索赔主管或一个中心办公室来负责处理所有离职信息	—	—	—
2. 及时填写州索赔表	—	—	—
3. 用适当的术语填写索赔表并附上有关离职的证明文件	—	—	—
4. 出席听证会并对没有根据的索赔要求提出上诉	—	—	—
5. 重新雇用接受优惠的雇员	—	—	—
行政管理			
确定一位了解失业保险法律的职员，并且让其	—	—	—
(1) 与人事部门共同建立适当的政策和程序	—	—	—
(2) 预测和报告成本高昂的人员流动趋势	—	—	—
(3) 成功地驳倒没有根据的索赔和罚款要求	—	—	—
(4) 提出适当的税补偿建议	—	—	—
a. 核实州规定的税率	—	—	—
b. 尝试减少比率	—	—	—
c. 尝试自愿捐款和适当的联合账户等方式	—	—	—
d. 确定借用、合并、收购或其他公司收费经验的长处	—	—	—
沟通			
1. 定期举办由重要人员参加的研讨会，审查为减少人员流动成本而采用的方法和做出的努力	—	—	—
2. 对代价高昂的错误进行即时调查，找出原因或责任者	—	—	—
管理报告			
1. 分类指出分析人员流动问题	—	—	—
(1) 地点	—	—	—
(2) 部门	—	—	—
(3) 雇员类别	—	—	—
(4) 工作岗位	—	—	—
2. 评价现行政策和程序对以下活动的有效性	—	—	—
(1) 招募	—	—	—
(2) 甄选	—	—	—
(3) 培训	—	—	—
(4) 监督管理	—	—	—
(5) 离职	—	—	—
3. 帮助制定具有以下效果的政策和程序	—	—	—
(1) 减少高成本的裁员解雇	—	—	—
(2) 提高合格雇员的比率	—	—	—
(3) 提高雇员的留任率	—	—	—

* 每个“否”或“有时”的回答表明你在该方面缺乏控制力；每个“是”的回答表明你采取了有助于节省你的成本的行动。

资料来源：根据美国人事管理协会：《人事主管》杂志，1976（1）重印，1976年版权。

1. **理解失业保险法规。**许多州每年都要出版名为《避免失业上诉的27法》之类的雇主指南的最新修订本。在理解你所在州的失业保险法规和失业保

险体系如何运作方面，你和你的雇员应成为有关专家。

2. 训练管理和监督人员。训练你的管理和监督人员使用如表 14—1 所示的条款，不要让被开除的、没有失业福利领取资格的雇员成功地获得失业保险金。

3. 进行离职面谈。如果你与将离开企业的每位雇员进行面谈，你就可以获得有关失业福利的信息。

4. 核查失业福利的申领。切记要核查每份失业保险福利的申领，而不要仅核查个人档案材料。一定要反复检查他或她离开企业的原因。

5. 把雇员的申诉定期备案。务必要定期把你对雇员申领的拒付处理情况备案。在多数州，规定对失业福利申领的拒付决定必须在 10 天内做出。

6. 了解当地的失业保障机构。多数失业保障机构的官员爱与积极配合的雇主打交道。而且由于这些机构人手不足，所以他们都工作过度。如果你对他们采取敌视、对立的态度，将会使你在本可以胜诉的场合处于不利的地位。

7. 审查年度保险金开支报告。你每年都会接到有关失业补偿收支状况的报告书，这其中可能有一些错误（例如不准确的开支费用）。[3]

简而言之，多数州的公民只要在工作中不是由于自己的原因而犯错误，他或她就可以享受失业福利。如果他们没有恰当的理由就离职或拒绝一个合适的工作或由于在工作中犯错误而被解职，他或她就没有领取资格。雇主的失业保障税是基于具备领取资格的以前的雇员的数量缴纳的。因此，对于雇主来说，在迟到、旷工和职位选择等方面制定明确的制度是有益的。

□ 休假和节假休息日

有关休假的具体政策依雇主的不同而不同。每年的带薪休假可能有一周或四周以上，而带薪休息日少则 4 天～5 天，多则 13 天以上。但即使不考虑各个组织的差异，在这方面，仍有一些重要的人事管理政策需要进行说明。[4]

资格要求　为确定休假或休假的长度，你应该对所要求的服务期长度制定出具体的规定。例如，有些计划要求把雇员每周一小时的带薪休假逐步累积起来。

休假工资　有些计划在假期给雇员支付固定的工资率，其他的计划则给雇员支付平均水平的工资率。

收入权　有些组织的计划规定：对于在应该享受规定的带薪休假之前就请假的雇员，则采用预支假期的方案。

考虑到有关节假日的规定，有关的重要政策还包括：

带薪节假休息日的天数　这些节假休息日少则 5 天，多则 13 天以上。在美国，通常的节假休息日包括：

元旦、感恩节、阵亡将士纪念日、马丁·路德·金诞辰纪念日、独立纪念日、总统纪念日、劳动节、圣诞节、退伍军人节。

对于节假日在周六或周日的规定　如果节假日正好在星期日，那么星期一继续休息；如果节假日正好在星期六，那么星期五就休息。

支付给在正常节假日工作工人的奖励性工资　对在正常节假日仍坚持工作的工人，多数企业都会支付相当于平时 1.5 倍的工资作为奖励性工资。

□ 病假

当雇员因为疾病而不能工作时，他或她就应该享受病假（sick leave）。大多数病假政策是雇员在规定病假期内（一般每年为 12 天左右）享受正常工资待遇，全年的病休日一般是按固定的比率（即每月一天）累积的。

以往，如果雇员不休病假，多数企业并不给予另外的补偿（即如果他们不休病假，他们就每年白白地损失了七八天休息时间）。既然这是一种多少有点不合逻辑的消极的激励政策，那么企业就倾向于把这段不用的病休时间买下来。其具体做法就是如果雇员不休病假，那么雇主就按正常的工资率付给他们报酬。但这样做的一个坏处就是有些工人不顾病情继续上班。[5]

□ 遣散费

当同雇员的雇佣关系终止时，有些雇主还为他们提供一次性的**解雇补贴**（severance pay）。这个补贴额可能相当于 3 天～4 天甚至全年的薪资。有些雇主则为雇员（尤其是管理人员）提供过渡性的解雇补贴，直至他们找到新的工作，这种补贴的金额一般相当于雇员几个月的工资额。

这种补贴在几个方面都有其存在的意义。它如同良好的公共关系，是一种人道主义的表现。另外，大多数管理人员都认为如果雇员要辞职，至少会提前一至两周通知他们。因此，如果要同雇员解除雇佣关系，至少给他们支付相当于一至两周工资的遣散费看来也是合情合理的。

席卷全国的工厂倒闭风潮使数以千计的雇员失业，雇主通常对此并不注意，并不再支付遣散费。许多州力图同这类倒闭风潮进行斗争，高等法院最近的判决（Fort Halifax 包装公司诉 Coyne，1987）为各州采取措施缓解倒闭风潮对经济的冲击提供了法律基础。法院裁定各州可以强迫雇主为由于倒闭风潮而失去工作的工人支付遣散费。在 Fort Halifax 案例中，被裁减的包装公司的工人将得到总额为 490 美元到8 680美元的补偿。[6]1989 年的《工人调整和再培训通知法》要求，对于工厂倒闭和大量裁员，该法覆盖范围内的雇主必须在 60 天以前给雇员发放书面通知。

□ 补充失业福利

就效果而言，这种福利提供了一种“有保障的年收入”。在有些行业（如汽车制造业），为减少存货而停工或更换机器设备是正常的。在以往，那些被裁减或被强迫休假的工人只能依赖政府的失业保险金维生。**补充失业福利**（supplemental unemployment benefits）是由公司支付以补充国家失业保险金的不足，目的在于使工人更好地维持基本生活水平。在集体谈判协议中，越来越多的合同对补充失业福利作了规定。公司为以下三种情况支付（高于政府失业保障金的）补充失业福利：裁员、缩减工时和岗位重组。这三种情况通常发生在诸如汽车、钢铁这样的重工业。在这些行业，一周或一月停工是经常发生的。有些确保最低年收入水平的方案或许更适用于这些行业。

□ 工伤补偿

工伤补偿（worker's compensation）法规[7]的目的在于：当工人受伤时，不论责任方是谁，都要为工人提供可靠、及时的补偿和医疗福利。[8]尽管每个州都有自己的工伤补偿法规，然而，在过去的几年里，议会一直在讨论是否要为各州的补偿法规确立一个最低联邦补偿标准，这已成为促使雇主改进其工伤和疾病保障方案的动力。改进措施包括扩大医疗保障范围，增加周福利额和采取身体康复措施。[9]尽管有些州有自己特殊的保障方案，但多数州要求雇主通过各州授权的私人保险公司来负担工人的补偿金。

工伤补偿福利的支付方式既可以支付货币，也可以提供必要的医疗措施。如果工人因工伤而死亡或致残，工人所在车间要支付一笔根据以前收入所确定的现金福利，金额通常为就业周数与 1/2 或 2/3 周平均工资之积。在大多数州，通常在确定要支付的福利数额时，还要做出固定的时间限制——例如支付福利的期限不能超过 500 周。如果工伤对工人的身体造成缺损（如失去手臂），即使他或她可能重返工作岗位，仍可以根据法定的工伤条款获得额外的福利。除了这些现金福利，雇主还必须提供雇员必需的医疗、手术和医疗护理。

对于工伤补偿法规规定的工伤或疾病项目，它只需说明雇员在工作时发生此类事故的原因，而不追究责任方是否为雇员。当工伤事故发生时，只要工人在工作现场，他或她就可以获得雇主的补偿。例如，假设所有的工人都被要求在操作机器时必须戴护目镜，一个工人没有照章办事而且在工作时受伤，公司仍必须为他支付赔偿福利。由于本身过错造成他受伤的事实无论如何也不能否定其索赔权。

工伤的赔偿金通常由州管理委员会加以管理。然而，无论是州还是联邦政府都不对工人赔偿基金提供任何资助。雇主有责任向保险公司投保，再由保险公司支付赔偿金。

《美国残疾人法案》（ADA）中有关就业的条款将会影响多数雇主处理工伤赔偿情况的方式。例如（该法案第 2 章中所提到的），ADA 条款通常禁止雇主调查职位申请人以往的工伤赔偿情况，这在 ADA 条款通过以前实际上早已实施。但 ADA 更关心受伤雇员如何更快地重返工作岗位或在受伤致残以后如何调停与雇主的争端。如果不让获得补偿的受伤雇员在康复后重返工作岗位，或者无法调停他或她与雇主的争端，都会提起基于 ADA 法案的诉讼。[10]

工伤赔偿的费用控制

对于所有的雇主来说，尽管工伤赔偿要求通常由雇主所联系的保险公司支付，但保险费用同要求支付的赔偿数量和金额相关。因此，尽量减少雇员的赔偿要求非常重要。

在实际操作中，雇主主要可以通过三种方式来减少赔偿要求。第一种（将

在本书第18章“雇员安全与健康”中进行详细的说明)，雇主可以剔除容易发生事故的工人，并减少工作场所的事故隐患。第二，减少引起雇员赔偿要求的事故和职业健康问题，例如建立更有效的安全与健康保障方案，遵照政府的有关规定行事。

最后，要建立有助于受伤雇员康复的方案，因为雇员不能重返工作岗位的时期越长，支出的赔偿费用就越多。因此要建立合适的治疗方案（包括锻炼设备；旨在引导受过伤的雇员从事新的、危害较小的职位的职业生涯设计以及医疗护理)，以使已康复的受伤雇员重新回到雇员队伍之中。[11]

□ 人寿保险

大多数雇主都要为其雇员提供**团体人寿保险**（group life insurance)。因为这是一个适用于团体的方案，它对雇主和雇员都具有几个有利的优点。雇员作为一个群体，相对个人而言，可以以较低的保险费率购买相同的养老保险。而且团体方案通常包括适用于所有雇员（包括新进雇员）的条款，而不论他们的健康或身体状况如何。

在多数场合，雇主支付全部的基本保险费，承保金额通常相当于雇员两年的薪资。附加人寿保险则由雇员自己承担。个别情形下，即使是基本保险费率也按50：50或80：20的比例在雇主和雇员之间分摊。通常，在人事政策上有三方面的关键之处需要提出：保险金支付方案（保险金通常同雇员的年收人挂钩)；附加保险金（用于除退休、双重补偿等项目之外的保险金）和财务状况(雇员交纳保险费用的金额和比率)。[12]

□ 住院、医疗和伤残保险

多数雇主（在大中型企业中占92%，在小企业中占69%）都会使其雇员享受某种稳定的住院、医疗和伤残保障，同人寿保险一起构成几乎所有的福利方案的基础。[13]住院、医疗和伤残保障旨在减少雇员工伤或职业病导致的收入损失和支付的医疗费用。多数雇主向人寿保险公司、伤残保险公司（提供住院费用）和蓝十字协会（提供医生门诊费用）购买这类保险。

多数健康保障方案至少会为符合条件的雇员团体提供基本的住院、手术和医疗保障费用。同团体人寿保险一样，该类团体保险费率低于个人保险费率，并且合同适用于所有雇员（包括新进雇员)，而不论他们的身体或健康状况如何。多数基本方案还为雇员支付食宿费用、手术费用和医疗开支（如医生去医院就诊的费用)。有些团体方案还提供大病医疗保险，以支付由于长期或严重的疾病而引起的高额医疗费用。由于住院费用的迅速上涨，受保人已经越来越倾向于选择这种合同条款。

许多雇主还提倡包括类似眼睛和牙科保险等相关项目的健康保障。实际上，牙科保险在过去的几年中已成为增长最快的保险项目之一，今天参加口腔保健计划的美国人已经超过了一亿。[14]在大多数雇主提供的口腔保健方案中，在参加者受惠之前，他必须支付一定金额的牙科保险费（通常为每年25美元～50美元)。但是在大多数情形下，参加该方案的人享受几乎全部是由雇主

提供的保险金。[15]

意外死亡和伤残保险是另一类可供选择的保险项目。如果工人死于意外事故，该方案会提供不同于人寿保障金的一次性付清的、总额一定的保障金。该方案也会视意外事故对身体和视力造成的不同损失提供不同的赔偿金。其他的方案还包括支付用于去诊所就诊、视觉护理、听力恢复和购买所需药品等支出的费用。对于年龄超过65岁的雇员，即使他们参加联邦基金资助的医疗健康保障计划，雇主也仍必须为其提供同年轻雇员一样的健康保障福利。[16]

伤残保障旨在为由于疾病或意外事故造成的收入损失提供收入补偿或保障雇员维持其基本生活水平。伤残补贴的支付通常从休完病假开始，可以一直持续到雇员年满65岁及65岁以上。[17]伤残福利通常为雇员基本工资的50%～75%。

1973年制定的**健康维护组织**（Health Maintenance Organization，HMO）法案旨在鼓动形成一个全国范围的预防保健体制。它要求雇主加入HMO以替代传统的团体健康保障计划。因此许多雇主把加入HMO作为提供住院/医疗保险的方式。HMO本身是个包括许多专家（如外科医生、精神病医生等）的医疗组织。HMO一般在某些特定地点提供连续24小时的医疗服务，并且只要雇员象征性地支付一点费用，HMO还会为雇员提供旨在预防职业病的会诊。它也接受由雇主（或由雇主和雇员共同支付）为雇员支付的各种医疗保障费用，而不论它实际上要承担何种医疗业务。[18]

削减医疗福利费用

在某些企业，每个雇员的平均医疗福利费用从1980年的300美元增加到今天的3 600美元以上。巨型企业（如通用汽车公司）每年仅用于健康福利的费用就数以亿计。[19]今天的企业处于开支不断上升和实行紧缩政策的两难境地，因此管理和削减健康医疗成本成为许多管理人员必须优先处理的问题之一。结果，在80年代初，许多雇主采取如下做法来改进他们的医疗计划。

1. 不再对雇员的医疗费用一包到底。1982年，在被调查的公司中，只有约30%要求雇员支付少量住院费用。到1990年，这个比例翻了一番，约70%的公司要求雇员支付必要的住院费用。

2. 提高年度绝对免赔额标准。在1982年，平均绝对免赔额标准是100美元。今天，40%的公司已把这个标准提高到150美元或150美元以上。

3. 不再为雇员支付全部的住院费用。在1982年，有67%的公司为其雇员支付全部的住院费用；而在1990年，只有42%的公司这样做。

4. 限制用于雇员医疗保障的年度实际开支。有趣的是，近来，对年度实际开支做出金额限制的雇员保障计划已从80%增加到89%。换言之，雇主在要求雇员支付更高的绝对免赔额时，又采取措施使雇员尽可能地少支付巨大的医疗保障开支。

5. 雇员缴纳部分医疗保险费。在1982年，只有31%的雇主这样做，在1990年，这个比率增至约为46%。[20]

6. 更多的企业倾向于推行有控制的医疗保障方案。所谓有控制的医疗保障的意思是：由健康维持组织以及类似的优先提供者组织（PPO）为病人提供最经济的医疗保障服务，其中包括所需的医生和医院。[21]在一次调查中，69%

的雇主认为这样的管理方式（也就是说，在此种医疗保障方案中，全科医生起着医疗看门人的作用，他们根据病史病情的实际需要把病人介绍给合适的专家和医院）“非常有效”。[22]

7. 更多的企业越来越注重提高健康水平和采取预防措施保证雇员的身体健康，以此来降低健康保障成本。例如，根据某项调查，56％的企业制定了反对滥用药品和酒精的计划；31％的企业规定在某段时期不准吸烟；45％的企业制定了身体健康标准；18％的企业提供公用的锻炼设备。70％的多数雇主还提供公用急救训练并更加注重交流效果；69％的企业向雇员解释了健康保障成本上升的问题；54％的企业则提供了关于如何经济地使用公司健康保障金的简要读物。[23]

8. 今天，更多的企业通过削减退休人员的健康保障福利来减少健康保障开支。在某些企业，如 Primerica 公司，退休人员争辩说健康福利金是他们应得的退休福利的一部分，因此，这种削减有悖于伦理道德和法律。

健康保障成本的管理：艾滋病

迄今为止，艾滋病的致命之处在于它对每个人都是一种不幸。[24]然而，除了考虑艾滋病对病人造成的痛苦，还要考虑它对保险公司和雇主保险计划的影响。据估计，一名艾滋病患者预计的治疗费用为 15 万美元，而且从 1991 年的情况来看，这个估计是偏低的。根据一项调查，在 1991 年，70％的投保者用于艾滋病保险的支出不到医疗保障支出的 1％。在 1991 年中，用于艾滋病治疗的平均开支约为 68 000 美元，这仍然是个相当大的数目。[25]

问题在于，对这些成本的控制受制于艾滋病的几个独一无二之处。目前，这种病只在很短的时间才需要定期的、精心的治疗。在大多数时间更需要的是静养，而且通常可以在家静养，也可以住院但无需采取任何医疗措施。但如果要使用替代医疗方案以削减开支，那么多数雇主的医疗保障计划将不会包括此类替代医疗方案。那样的计划会因为支付不必要的昂贵开支而无法实施。此外病人的心理负担还会阻碍早期诊断和采取更经济的治疗方案。许多艾滋病患者由于害怕失去工作或医疗福利而更愿意同雇主讨论他们的病情。同时，同事对艾滋病患者的恐惧使这个问题更难于公开讨论。这种疾病的特点也使传统的成本管理政策最终无法发挥作用。例如，二次外科诊断意见、门诊病人的外科诊治以及强制心理治疗等所承担的对艾滋病人的处理都极少或根本没有。几家保险公司已得出结论说，控制艾滋病医疗保障费用的最好办法是重新考虑它们自己的福利计划，力争以最少的成本取得所要求的治疗效果。这通常意味着在艾滋病患者的家中为其治疗并允许在福利方案中开支这笔费用（现在通常不允许这样做）。随着对此重视程度的提高，最终会实施个人保障管理（ICM）。届时将会给患者派遣护士并设计一种新的替代治疗计划。这个计划本身以个人情况为基础制定，它要考虑雇员的支付能力，其他人帮助患者治疗的可靠程度和患者的年龄和身体状况。有关的历史可以为此提供一个说明。

当允许患者住院时，承保公司的审查机构先详细地询问患者，在医院治疗六周以后，再为患者进行精心的家庭护理，每天的开支只需 390 美元，而如果他仍然住院，每天的开支则是1 100美元。在家中护理患者的尝试只进行了 12 天，在这段时间，患者因为病情恶化而必须重新住院。这个成功的尝试最终为

承保人节省了8 520美元。[26]

简而言之，为帮助制定有关艾滋病医疗费用的条款，一位专家建议采取如下措施：

医疗计划的覆盖范围扩展到门诊服务和交替治疗方案。

应通过个人保障管理找到最适合患者个人的治疗方案。

雇主不应惩罚或污辱那些承认患有艾滋病的雇员。[27]

精神健康福利

对于许多雇主来说，精神健康福利是其健康福利计划开支增加最快的一个福利项目。据估计，雇主在精神健康福利上的支出仅占全部福利开支计划的8%强。[28]但由于社会上广泛存在的滥用药物和酒精的问题，这项福利开支正在迅速增加；越来越多的州（今天已有 29 个州）已经要求雇主提供有最低标准的一揽子心理健康保障计划；如果雇员有较高的精神健康福利，那么他在其他方面应享受更好的福利待遇。对于雇主来说，精神健康福利开支的最低标准意义重大。例如，纽约的一家财务公司发现其精神健康福利费用在一年中猛增了 61%。对雇主而言，放慢精神健康福利费用上涨的第一个步骤是确认是否存在这个问题和这个问题有多严重。纽约的这家财务公司没有采取对心理健康保障费用进行全面限制的做法，相反，它重新确定了心理健康开支在总的福利开支中所占的比重。新计划强调在许多问题上所持的实用主义观点，例如，疾病诊断、不断上涨的就诊费用和根据传统治疗计划中的条款选择最经济的治疗方案。新计划大幅度削减了精神健康福利开支，但它仍然可以为雇员提供必要的福利保障金。[29]

《怀孕歧视法案》

《怀孕歧视法案》（Pregnancy Discrimination Act，PDA），作为《民权法案第七章》的一个技术性修正案，在 1978 年通过。它旨在禁止雇主在招聘时因为妇女存在“怀孕、生育或其他相关的生理特点”而采取性别歧视态度。[30]早在该法通过以前，对孕妇暂时丧失劳动能力的补贴通常以休假或发给补助金的形式支付。然而，多数雇主就多数疾病为雇员所提供的临时丧失劳动能力的补贴一般相当于雇员 26 周的基本工资，但对于普通孕妇，这种补贴一般不会超过 6 周的基本工资。许多人认为孕妇补贴支付期较短是对妇女的性别歧视，这也就成为孕妇歧视法案力图加以解决的问题。

具体地说，法案要求雇主在休假、伤残补贴和支付健康及医疗保障金等所有的福利项目上，对由于怀孕、生育或其他相关生理状况而影响工作的妇女与由于其他原因而暂时丧失工作能力的雇员要一视同仁，因此，对于多数雇主而言，对妇女支付短期的福利，将是一种违法行为。例如，如果一位雇主对任何疾病引起的暂时丧失劳动能力的雇员都支付相当于 26 周基本工资的福利，那么他也应支付给因怀孕和生育而暂时丧失劳动能力的妇女同样数量的福利，而不是该法通过以前通行的仅相当于六周基本工资的福利。

有趣的是，即使是某些女权组织也不再要求为孕妇提供特殊的怀孕福利。她们认为，如果就某个特殊的问题寻求特殊待遇，本身就有悖于工作中的平等原则。而且，她们还争论说，支付给孕妇特殊的福利，那么雇佣生育期的妇女

就要支付更高的成本，这将增大妇女在就业（如在招聘时）时遭受歧视的可能性。所以看来还是维持目前的福利支付方案比较好。

同时，尽管制定了此项法案，各州和各公司也在设计新的孕妇保障措施。例如，已有 15 个州，像佛罗里达州的达德县一样，制定了生育休假法规。在许多企业，包括 Gampbell Soup 公司和联邦捷运公司都制定了这样的政策：对于有新生婴儿的雇员，夫妇双方都可以享受 3 个月的无薪假期。我们在以后还将对此作简短的讨论。

综合调整方案的有关条款

命名颇有点不祥的《综合预算调节法案》（COBRA）要求私营企业主为那些被裁减的和退休职员及其家庭提供通常为 18 个月基本工资的健康福利金。这些前雇员也必须为此项福利缴纳少量费用，以支付该项福利的管理费用。

在福利管理方面，雇主要特别注意 COBRA，尤其是在告知雇员他们具备 COBRA 规定的权利的时候。原因是雇主都不愿意一个被辞退的雇员或退休雇员受伤后，再回来抱怨说他或她并不知道自己享有此项福利。而且雇主也愿意遵守法律。因此，如果一个新雇员适于参加公司的保障计划，就应让他或她知晓 COBRA 所赋予的权利。更重要的是，不论由于什么原因离开公司的雇员都必须签署正式的、关于他们所接受的和所认同的 COBRA 权利的声明。

退休福利

□ 社会保障

许多人认为他们只有在年老之时才会享受**社会保障**（social security），但实际上有三种社会保障项目。首先是**退休福利**（retirement benefits）。如果你在 62 岁或 62 岁以后退休，就会得到一笔收入，这笔收入的索取权会得到社会保障法的保护。第二是**遗属怃恤金**，不论你死亡时的年龄多大，你的遗属都会按月得到一笔怃恤金，这同样受到社会保障法的保护。最后是**伤残补贴**。如果你完全丧失劳动能力并不再适于从事任何一项工作，你和你的家属会按月得到补贴。[31]医疗计划（为 65 岁或 65 岁以上的老人提供的广泛的健康服务）也由社会保障系统来管理。

社会保障（从技术上说，是指对老年人和雇员遗属的保障）所需资金来自于雇员的工资税。雇主和雇员平均分担此项税收。如果你是独立劳动者，你就要支付全部税额，其金额一般不到独立劳动老所得的 2%。

□ 养老金计划

养老金计划（pension plan）也有三种基本形式。[32]在**团体养老金计划**（group pension plan）中，雇主（可能也包括雇员）向养老基金缴纳一定的养老金。第二种形式实际上是一种**延期利润分享计划**（deferred profit - sharing

plan)。在这种计划中，在每个雇员的账上都会贷记一笔数额一定的应得利润。在雇员退休或死亡以后，这笔收入会发给雇员本人或其遗属。最后，在**储蓄金计划**（savings plans）中，雇员从其周工资中提取一定比例的储蓄金作为以后的养老金。公司通常还会付给雇员相当于储蓄金金额一半或同样数额的补贴。[33]

养老金的基本形式还可以按照别的标准划分。例如，我们可以把养老金计划分为固定收益制和固定缴款制这两种形式。[34]**固定收益制**（defined benefit）包括确定养老金数量的一套准则，这样就可以事先确定雇员应得的养老金数额。例如，这个计划可能会说明为预先确定雇员最终可以获得多少数量的养老金，究竟依据什么原则来确定雇员缴纳的养老金费用在年度收入中所占的比例，或者对应于一定数量的年收入，雇员应缴纳多少养老金费用。另一方面，**固定缴款制**（defined contribution）会确定雇主在雇员的退休金基金或储蓄金基金中应占的份额。固定缴款制并不确定雇员最终所得的养老金数量，它只确定计划的定期缴纳额。在固定收益制中，雇员在退休之前就可以事先确定他或她的退休所得。在固定缴款制中，雇员并不能确定他或她的养老金数额。这个数额依赖于基金的摊缴额和退休基金的投资收益。

还有一种所谓的 401（K）计划，这个计划是基于国内税收法规的 401（K）条款所制定的。根据 401（K）条款，雇员可以把一部分现金收入投入到利润分享或公司股票红利计划之中，从而减少应纳税的工资额，因此，除非雇员退休（或把钱从养老基金中撤出），他无需为那部分收入缴税。有些雇主还为雇员缴纳给 401（K）的款额补助部分资金。401（K）方案的引人之处在于：雇员经常可以利用 401（K）基金，包括联股基金和红利基金，选择各种投资形式。

固定缴款制有两种主要形式。[35]在储蓄和存款金方案中，雇员要向基金缴纳一部分收入，通常再由雇主补助雇员所缴纳的全部或部分款额。在延期利润分享额中，雇主则象征性地把一部分收入投入到基金中，而不论雇员的缴纳额是多少。

养老金计划之所以是一个极其复杂的社会保障项目，部分原因是有许多相关的联邦法规。例如，公司想确定他们的养老金摊派额是否可以免税，这就必须遵守有关的收入所得税法规。我们在本书第 12 章已谈到的 1974 年制定的《雇员退休收入保障法案》对公司在养老金方案方面能做什么，不能做什么和必须做什么做了严格的规定（稍后还会对此作更多的说明）。在允许成立工会的企业中，必须允许工会参与养老金计划的管理（但要依据 Taft－Hartley 法案）。

雇主通常必须改进养老金计划以符合其特殊的要求，以下是要予以考虑的几个关键政策问题：[36]

1. **成员的资格限制**。例如，雇员适于参加养老基金的最低年龄限制和最低工作时间限制。

2. **受益原则**。通常是把养老金或者同雇员的最终收入挂钩，或者同雇员最后三四年的年度平均收入挂钩。

3. **退休资格限制**。尽管 65 岁是公认的标准退休年龄，联邦立法仍然禁止雇主强迫还可以胜任工作的雇员退休。但大多数人倾向于提前退休。[37]例如，

在诸如通用汽车公司这样的企业，只有一小部分生产工人和办公室职员才迟至65岁退休，[38]之所以这样，部分原因是工会压力；部分原因是提早退休有利于为更年轻的雇员提供更多的职位。许多雇主现在鼓励雇员提前退休。例如，有些计划号召雇员不论其年龄多大，只要连续工作30年就退休。在有些场合，例如军人或纽约市的雇员，他们只要连续工作满20年即可退休，而不论他们的年纪多大。[39]

4. **养老资金的筹集**。如何筹集养老基金是另一个有争议的重要问题。其中的一个争议是采取缴费制还是非缴费制。如果是前者，养老基金由雇主和雇员双方共同负担。如果是非缴费制（顺便说一句，这也是目前流行的方式），那就仅由雇主筹集全部的养老基金。另一个争议是有许多养老金方案是半基金式的，尽管根据雇员退休收入保障法案，多数养老金方案现在是“有保障的”（下面将加以解释），麻烦在于仍有数目惊人的雇主筹集的养老基金并没有足够的基金来保证雇员的退休收入。[40]

5. **法定保护权**。法定保护权是养老金方案中另一个争议之处。它是指雇主和雇员投到养老基金中的钱不能以任何理由没收。雇员的钱永远是他们的，不能以任何理由没收。然而，直到1974年通过ERISA——《雇员退休收入保障法案》，雇主的投保基金并非必定享有法定保护权。因此，假设一位雇员为某公司连续工作了30年，但在他到65岁退休年龄的前一年，公司倒闭了，除非雇员在公司保障基金中的投保额受法定保护，其依据可能是工会协议，也可能是公司政策，否则他或她将很可能得不到养老金。[41]

□《雇员退休收入保障法案》和1986年的《税制改革法案》

为解决以上问题，1974年通过了**《雇员退休收入保障法案》**（Employee Retirement Income Security Act, ERISA）。[42]

实际上，早在1965年就开始讨论如何管理养老基金，当时，共有2 500万参加了私营养老计划的工人。那时养老计划每年要为250万受惠者支付总额达2.75亿美元的退休金，而从中所得的累计储备金超过75亿美元。到1974年底（当ERISA实施时），私营养老计划的资产已将近达200亿美元。今天，已有超过3 500万的工人参加了由雇主负担的养老金计划，ERISA旨在保护雇员的利益，并促进养老金的增值。

在ERISA实施之前，养老金计划总是难以支付给雇员预期的养老金。例如，1964年，Studebaker汽车公司倒闭时，它中止了其养老金计划，将近8 500名工人只得到了很少的退休金或根本得不到退休金。任何理由（如倒闭，基金不足）都会导致雇员得不到预期的退休金。

根据ERISA，应根据以下三条原则中的一条确定雇员应得的退休金：[43]

1. 工作满10年者，退休金全部享有法定保护权。

2. 工作满5年者，25%的退休金享有法定保护权。满10年后，受法定保护的金额每年增加5%～50%；满15年后，每年增加10%～100%。

3. 工作满5年者，并且其年龄和工龄之和超过45年（或者工龄略少于10年者），50%的退休金享有法定保护权。并且此后每年增加10%。

然而，1986年的《税制改革法案》进一步把这些保护规则联系起来。今

天，参加养老金方案的雇员只要连续工作5年，他的应得退休金就全部是不可扣除的。或者，作为一种备选方案，雇主在可能会选择为期3年～7年的分阶段实施方案。根据1986年的税制改革方案，雇主可以要求雇员在取得参加养老保障计划的资格之前，在公司的服务期不得少于2年。然而，如果你要求雇员的服务期必须在1年以上，那么在服务期终了之时，必须充分和即时地保证雇员的权利。[44]

对于其他的情况，根据ERISA建立的**养老金保险公司**（Pension Benefit Guarantee Corporation, PBGC）要保证养老金的法定所有权。PBGC还要保证：如果公司没有足够的基金保证雇员养老金的法定所有权，那就要停止计划的运行。[45]

尽管有养老金保险公司，仍有几个因素使某些专家对雇员养老金的保障制度感到不满意。[46]首先，PBGC只保障固定收益计划，而不保障固定缴款计划。进一步说，PBGC支付的款项不是没有限制的。例如，它每年支付给雇员的养老金大约为27 000美元。这看起来似乎很多，但据一位预计养老金为70 000美元的飞行员看来，这个数字实际上并不大。而且，从PBGC看来，更多的雇主不再使用固定收益制而代之以（未被担保的）固定缴款制（国会正在考虑制定有关立法来解决此类问题）。

最后，许多公司已不再实行固定受益制，而是每年从保险公司为雇员购买年金保险。多数固定收益制养老金方案由PBGC来担保，但年金保险并不是由它来担保。问题在于越来越多的投保公司濒于破产。这将使为雇员所投的年度保险毫无价值，最终雇员将得不到任何养老金。

□ FASB87号令和1987《综合预算调节法案》

部分基金式和非基全式养老计划存在的问题同样敦促财务会计标准委员会（FASB）制定"雇主养老金会计准则"，即后来著名的FASB87号令。这个准则（它也是全国雇主必须遵守的许多会计准则中的一项）要求：[47]

1. 对于申报收入和资产负债表的计算，固定收益制的会计处理必须是通过计算市场利率来估计雇主的负债额。因为如果要为20年后退休的雇员提供固定数量的养老金（例如每月1 000美元），那么所投入的基金成本必定会随着市场利率的增加而一再增加。这意味着雇主所上报的债务额将会比以前更接近计划的实际成本。

2. 公司的资产负债表必须包括非基金式养老计划中的短期负债。

3. 如果养老公积金（假设养老计划中有公积金）的余额超过养老基金资产或负债的10%，这笔余额就必须在损益表中以各种形式的营业收入反映出来。

注意FASB87号令并不适用于固定缴款制。不像固定收益制，固定缴款制并不能确定雇员退休后会得到多少养老金，而只能确定计划各方的缴纳份额。1987年的混合预算修正案对养老基金负债的储备金作了更多的规定。[48]

□ 女职工和退休金

劳动力中女职员的数量在70年代和80年代几乎翻了一番，在90年代新

增劳动力中将会有64%是女职员。这种增长将会对一部分妇女和许多妇女团体产生影响，并由此而改变她们认为养老金立法中具有性别歧视色彩的三个方面：

1. 养老信用金积累的基本规则；

2. 对女职工享受配偶退休金权利的限制；

3. 用于计算养老金应付比率的以性别为基础的保险统计表。

由于有这些压力，在实际工作中情况已有所改善。《养老金公平支付法案》试图改变雇员退休收入保障法的某些条款以增加妇女在私营部门的退休收入。例如，在《养老金公平支付法案》通过之前，如果妇女在养老金获得法定确定权之前就离职生育，并在家一直呆到孩子上学，那么她很可能失去以前所积聚的养老金。她在返回工作岗位后又要重新积聚养老金。而现在，一位尚未获得养老金确认权的雇员暂时离职，并在五年之内重返工作岗位，那她仍可以获得以前所积聚的养老金。而且，由于怀孕、生育、继嗣和育婴而离职在一年内可以免受旷工的处罚。该法案还把女职工在私营企业中参加养老金计划的最低等待期从25个月降至21个月。它还允许产妇离职五年面照常享受一定数额的养老保障金，并规定：如果参加养老保障的女职工放弃遗属福利，必须有其配偶的书面许可证明。如果夫妇双方离异，该法案允许法庭把一方养老金的一部分判给另一方，以此作为一方对另一方所作的补贴。[49]

后来，在1983年6月16日，美国高等法院宣布禁止使用男女分开的人寿表。并规定：如果男女雇员都缴纳同等的投保费用，那么，他们应得到同样的养老金。在此之前，男女雇员养老金分开计算的人寿表是基于这样的看法：妇女的预期寿命比男性长，所以她们享受养老保险的时间也比男性长。

□ 个人养老金账户

个人**养老金账户**（Individual Retirement Account, IRA）或个人养老金账户计划有以下基本特点。根据1983年的《经济复兴税制法案》（ERTA），任何有固定收入的劳动者（即使他或她已经参加了公司的养老计划）都可以投资于个人养老金账户。[50]每个人在IRA中的投资只要不超过2 000美元，都可以享受税收减免的优惠。如果某人为其配偶另外设立了一个个人养老金账户，那总共有2 250美元的投资可以享受税收优惠。那些试图确立这种保障制度的人规定了许多财务制度作为建立个人养老金账户投资方案的制度前提。例如，资金可以通过储备银行、保险公司、经纪商行和联合投资基金进行投资。除了年度投资基金可以享受税收减免，投资所得（例如，基金可能投资于股票或证券）也可以延期支付。这意味着你可以在个人账户清算之后再支付收入所得税。[51]通常到退休时，个人所得税的税率要低于工作时的税率。

1986年的《税制改革法案》对个人养老金账户产生了重大影响，该法案对其许多条款作了修正。该法案认为：在雇主担保的养老金计划中，如果投保的夫妇双方在(经调整后)共同报税表上的各种收入超过50 000美元，或者单个投保者在个人报税表上的各种收入超过35 000美元，那么无论是投保者本人还是其配偶都不能扣除个人养老金账户中的置存金。如果投保的夫妇双方在共同报税表上的收入在40 000美元～50 000美元之间，或者单个投保者的收入在25 000美

元～35 000美元之间，那么 IRA 中置存金允许的扣除额度就应减少。[52]

□ 最近的趋势

退休福利日益采取了**高龄给付**（golden offerings）的一种变化形式——提前退休窗口和其他自愿离职安排。这些所谓的高龄给付与经济状况相互关联，通过提供针对长期雇员的特殊退休计划来避免强制性解雇。根据在全美范围内进行的一个跨行业跨部门的调查，大约有 1/3 的公司在过去几年里提供了这种自愿离职计划，另有 9％的公司正在考虑提供。

提前退休窗口

大多数计划采取了**提前退休窗口**(early retirement window)这种形式。在这里，只有老年雇员(经常指 50 岁以上者)有资格参加。所谓“窗口”代表这样一个事实：公司向雇员提供较通常情况为早的退休的机会。鼓励提前退休的物质刺激手段通常是自由选择的或标准提高了的退休金福利与现金支付的结合。一位专家断言，提前退休已经成为减少中层管理人员和白领人员的方法，在被调查的 362 位雇主中，约 13％的雇主在最近一年里提供了提前退休窗口。[53]

其他自愿离职计划在操作上更像是对离职进行奖励，并且甚至适用于新近雇用的人员。这种计划通常不考虑雇员的年龄。鼓励自愿离职的物质刺激手段的典型形式是现金支付，现金支付额因公司而异，但通常的做法是，每服务一年，支付一周报酬以内数额的现金。大约有 1/3 有资格参加提前退休窗口的雇员接受了这种给付；大约有 1/4 有资格参加其他离职计划的雇员也接受了相应的给付。[54]

在应用提前退休窗口时必须谨慎，以避免年龄歧视的指控。问题是，年龄歧视是当今增长最快的一种歧视。因此，提前退休计划除非设计恰当，否则很容易被指控为强制解雇老年雇员的计划。虽然采用诸如提前退休福利等刺激手段来鼓励个体提前退休通常是合法的，雇主还是务必保证雇员的决策是自愿的。[55]事实上，在几个案例中，有些符合提前退休条件并选择了提前退休的雇员后来却对提前退休表示质疑，声称他们的决策是非自愿的。例如，在一个案例中，公司于 10 月 12 日通知雇员，他们有资格参加一个完全自愿的提前退休计划，雇员若想利用这种福利，就必须在 10 月 18 日之前通知公司。但是，直到 10 月 15 日，公司才告诉雇员该计划的细节（如每个雇员的医疗保险和退休金福利的数量）。这种做法没有留下足够的时间让雇员做出决策，因此那些最初选择了提前退休的雇员随后能够以“强制”为由起诉雇主。美国第二上诉法庭的巡回审判（纽约）区同意雇员的主张，认为雇员的退休决策必须是自愿的，没有受到任何不当的限制。[56]

因此，雇主在鼓励雇员提前退休时要高度谨慎。雇员的决策必须是自愿的，没有受到不当限制，并且雇员签署的自动弃权声明书应当符合 EEOC 的指导原则。特别地，在同意接受提前退休并放弃雇佣法案中年龄歧视索赔主张时，放弃权利者必须知情并且自愿，而且不能规定放弃未来权利或要求，也不能用来交换包括雇员已经有权享有的福利在内的补偿。雇主应当给雇员足够的机会来考虑，并从法律咨询人员那里获得建议。[57]

保险和退休福利费用构成了雇主福利成本的主要部分，但多数雇主还提供一系列服务，包括个人服务（如咨询）、工作关联服务（如托儿设施），以及管理优惠（如公司小车和针对管理人员的计划）。

□ 个人服务福利

首先，许多公司以个人服务的形式向雇员提供服务福利，多数雇员在某个时候都需要这种个人服务。这些个人服务福利包括信用互助会、法律服务、咨询以及社交和娱乐机会。

信用互助会

信用互助会通常是在雇主的援助下建立的独立的业务活动。雇员通常通过以5美元或10美元来购买信用互助会的一份债权来成为互助会的一员。互助会成员可以进行储蓄并获得利息，利息率则由信用互助会的董事会确定。对于多数雇员来说，更重要的是互助会的贷款条件和利息率比银行和财务公司更优惠。

咨询服务

雇主还向雇员提供广泛的咨询服务。咨询服务包括财务咨询（例如，怎样克服现存债务问题）、家庭咨询（包括婚姻问题等）、职业生涯咨询（分析个人能力倾向并选择相应职业），工作配置咨询（帮助被解雇者寻找新工作），以及退休前咨询（目的是让退休雇员为退休带来的精神创伤做好准备）。许多雇主还通过法律保险计划向雇员提供种类齐全的法律咨询服务。[58]在开放小组法律计划中，雇员可以选择自己的律师，并根据保险单上的价目表付费。在封闭小组法律计划中，雇员必须选择规定的律师中的某位律师，并由保险计划直接向该律师付费。

雇员援助计划

雇员援助计划（Employee Assistance Program，EAP）是雇主针对诸如酗酒、赌博或压力等问题向雇员提供咨询或治疗的正式计划。据估计，规模在3 000人或以上的企业中，有50%～75%的企业目前提供雇员援助计划[59]，其基本模式有四种：[60]（1）在内部模式中，由公司自行雇佣全部援助人员。（2）在外部模式中，公司与卖方签订合同，由卖方提供雇员援助工作人员和服务，提供服务地可以是卖方的上班地点，公司的上班地点或二者的结合。（3）在合作模式中，多个公司集中他们的资源制定一个共同的EAP。（4）在加盟模式中，卖方已经与公司签订了合同，但卖方将合同转包给一个地方专业机构，而不是利用自己的雇员执行合同。如果EAP卖方在客户公司所在地没有办公地

点，就通常采用加盟模式向客户公司的雇员提供服务。要保证 EAP 成功，应注意以下要点：[61]

规定目标和哲学。应规定期望达成的雇员方面和雇主方面的短期和长期目标。

制定一个政策声明。接着要准备一份内容全面的 EAP 政策声明。政策声明要规定 EAP 的目的、雇员参加 EAP 的资格条件、组织中各种人员的角色和责任、以及利用该计划的程序。

确保配置专业人员。仔细考虑适用于 EAP 人员的专业和州许可标准。如有必要，让一位有经验的人提供咨询，帮助你起草所需人员的工作规范。

维持机密的档案保管制度。EAP 牵涉的每个人（包括秘书和支持人员）都必须懂得保守机密的重要性。而且，要确保档案上锁，限制和监督接触档案的行为，并将识别信息（这些信息可以从雇员的计算机化的档案中获取）保持在最低水平。

进行主管者培训。虽然培训没有必要很广泛，但主管者应当了解 EAP 的政策、程序、所包括的服务以及公司关于保密的政策。更重要的是，所有主管者应当接受识别诸如酗酒等问题的症状的培训，以及关于怎样鼓励雇员利用 EAP 服务的培训。

注意法律问题。例如，多数州要求法律顾问向适当的州政府机构透露虐待儿童的嫌疑行为，你的内部法律顾问因而将你的公司置于必须遵从这种法律规定的位置。在这里，有三个途径保护公司利益，包括获取关于建立 EAP 的法律建议、仔细甄别所雇佣的人员的证书（件），以及替 EAP 办理专业责任保险。

其他个人服务

最后，许多雇主还提供广泛的社交和娱乐机会，包括公司赞助的体育活动、舞会俱乐部、夏季野餐、聚会等。[62]在实践中，你能提供的福利仅受到你创造新的福利能力的限制。例如，一个关于创新性福利的研究发现，加拿大公司除了其他福利外，还提供以下福利：

湖滨度假地。公司拥有滨湖地产，并以低价向雇员出租住所和野营地。

减肥计划。有几家公司为减肥研究会提供津贴。

领养福利。雇员每领养一名孩子将获得 500 美元～1 500 美元。

公司城郊俱乐部。公司保持一个高尔夫球场、网球场、足球场和棒球场。

文化津贴。公司支付诸如电影、芭蕾舞、博物馆等文化活动票价的 33%，最高金额每人每年可达 100 美元。

午餐讨论计划。有兴趣的雇员可以参加午餐时间的关于各种主题的讨论，这些主题包括压力管理、体重控制、计算机扫盲、时装以及旅游等。

住宅援助。雇员最多可将年分红奖中的 1 500 美元储存在公司中用于支付房屋定金或减少房屋定金，最高削减额为 15 000 美元。[63]

□ 工作关联服务福利

诸如搬家援助和日托中心等工作关联服务（直接以帮助雇员更好地履行职务为目的）构成了第二组服务福利。

1993 年的父母假、《家庭和医疗假法案》

父母假日渐成为适应时代要求的福利。估计当今的工人中约有一半是妇女，其中有 80％预期在她们的工作生命中的某个时期要怀孕。[64]作为对这一情况的反应，克林顿总统于 1993 年 2 月 5 日签署了《家庭和医疗假法案》。在有关条款中，该法规定：

1. 拥有 50 或 50 人以上的雇主必须向符合条件的雇员提供最多达 12 天的无薪休假，用于雇员自身的严重疾病、生育或收养小孩，或照顾重病的小孩、配偶或父母。

2. 雇主可以要求雇员享受法律规定的 12 周休假的一部分的任何带薪病假或年度休假。

3. 休假雇员在享受无薪休假时有权根据他们在岗时同样的条款获取健康福利。

4. 雇主必须保证雇员在休假结束后能返回原职或类似职位，并且不丧失任何福利；但是，对于某些高薪雇员，法案规定了有限的例外情况。

许多雇主已经自愿地建立了这种计划。例如，对全美最大的 1 500 家公司中的 384 家的调查表明，95％的公司在他们的健康保险福利计划中为怀孕妇女提供残障假；52％的公司为妇女提供保证工作的无薪休假；37％的公司在男子的配偶生育时为男子提供类似的保证工作的无薪休假。许多其他的雇主正在重新评价他们的父母假政策。可能的变化包括：[65]

1. 支付全薪或部分薪水的残障假。

2. 额外的 1 个月～3 个月的无薪休假。

3. 1 个月～1 年的非全日制工作过渡期。

4. 在休假的任何阶段恢复休假者的原职或类似职位。

对实行某种儿童照顾假感兴趣的雇主要小心避免违反《公平就业法》，尤其是避免违反《民权法案第七章》的规定。例如，公平就业机会委员会（EEOC）最近警告说，只对女性雇员提供儿童照顾假是对男性雇员的歧视，因而违反了《民权法案第七章》的规定。换句话说，雇主要像对待女性雇员那样向男性雇员提供或不提供儿童照顾假。[66]如果许可的休假仅覆盖怀孕残障（即因怀孕丧失工作能力），那么休假可以不适用于男性，因为男性不会怀孕。因此，希望制定儿童假政策的雇主，必须明确区分怀孕残障假和儿童照顾假。如果你的意图是给予女性雇员怀孕残障假，就不要把怀孕假描述成一种儿童照顾假。休假政策和休假持续时间要非常具体，例如“从怀孕的第八个月起到女性雇员产下婴儿后一年”。[67]

提供津贴的儿童照顾

今天，所有养育 6 岁以下孩子的美国妇女中，有一半以上处在劳动力队伍中，1970 年的比例为 32％，1960 年则为 19％。[68]这种趋势导致日托资助日益成为一种流行的福利。[69]许多雇主仅调查所在社区的日托设施，并向感兴趣的雇员推荐。更多的雇主则自行建立公司资助的日托设施，以吸引年青的母亲和减少缺勤。通常情况下（就像马萨诸塞州洛厄尔城实验室的日托设施的情况那样），日托中心开展的是独立运营的免税的业务，但由雇主予以津贴。雇员每周交纳 30 美元的儿童照顾费，并且 75％的 2 岁～4 岁的儿童现已登记注册。

比较成功的日托设施一般靠近工作场地（通常在同一幢楼里），并且由雇主提供运营费的50%～75%。但是，迄今为止，这些计划的知名度超过它们的实际运用，多数调查显示，只有低于5%的雇主提供日托资助。

一项调查发现，通过建立雇主资助的日托中心，雇主获益匪浅：吸引雇员的能力增强、缺勤率降低、士气提高、企业声誉提高，以及流动率降低等，这些都是日托计划带来的部分好处。[70]但是，为确保方案有价值和控制成本，必须进行良好的计划。精心计划的第一步是对雇员进行问卷调查，让雇员回答以下这种问题："对于靠近工作地的儿童照顾中心的服务，你愿意支付多少钱（以小孩数计）？""在过去六个月里，你是否因为必须寻找新的儿童照顾服务而缺勤？"雇主还要证明雇主资助的儿童照顾服务对雇员缺勤、流动、生产率、招募，或工作满足感的实际影响是积极的，尤其要证明该服务减少了雇员上班的障碍，改善了雇员的态度。[71]

老年照顾

随着美国人口平均年龄的提高，许多雇主和个体越来越关心老年照顾。与儿童照顾有些类似，老年照顾是用来帮助那些必须照料不能充分自理的年迈父母或家属的雇员的。[72]

从雇主的角度讲，老年照顾福利之所以重要，其原因与儿童照顾福利一样：照顾年迈家属的责任能够和将会影响雇员的工作绩效。因此，一些雇主提供老年照顾福利，包括弹性工作时间、长期保健保险项目，以及公司资助的老年照顾中心。

航空航天公司（Aerospace Company）建立的老年照顾计划可以帮助说明一个典型的计划的内容。该公司利用美国退休人员协会（American Association of Retired Persons，AARP）提供的一套计划，建立了包括以下内容的公司计划：

1. 午餐时间老年照顾博览会。在这里，31家与提供老年服务有关的社区组织前来向雇员解释他们能提供的服务。

2. 接着是10个午餐时间信息会议，其目的是解释老年照顾的各个方面，例如自主与非自主的生活和居住，衰老过程，以及老年照顾的法律问题。

3. 最后，公司还分发题为《照顾管理指南》的AARP出版物。该《指南》采取问答式列出了与老年照顾有关的潜在问题。

斯瑞特·怀特制鞋公司（Stride Rite）最近在马萨诸塞州剑桥城总部开办了本地的老年照顾事业。在启用前，公司必须克服多个障碍。首先，马萨诸塞州要求每八个老人有一名顾问。收费问题也必须予以回答。斯瑞特·怀特公司决定以统一的优惠费率提供老年照顾福利。[73]雇员利用这个计划的进程很慢。

雇员交通津贴

由于汽油价格上升，一些雇主对雇员交通给予资助。[74]

雇主资助可采取几种形式。在一个庞大的方案中，西雅图第一国民银行（Seattle First National Bank）与交通运输系统签订各种合同，让它们为银行的3 000多名雇员提供免费的全年交通服务。在另一个极端，一些雇主仅为雇员

停车提供便利。

伙食服务

多数雇主提供某种形式的伙食服务，他们让雇员以较低的价格购买膳食、快餐或咖啡。多数伙食经营是不盈利的，有的公司甚至以低于成本的价格提供伙食服务。这种做法对雇员的好处是显而易见的。对雇主来讲，则意味着雇员不需要花很长的午餐时间。即使是不提供全部就餐设施的雇主也提供咖啡车或自动售货机服务以方便雇员。

教育津贴

教育津贴长期以来就是用于那些想接受继续教育或完成教育的雇员的十分普遍的一种福利。教育津贴的数额从全额学费和费用，到费用的一定百分比，每年给予固定数额（比如250美元～300美元）不等。一些雇主正尝试在企业内开设内部大学课程，如MBA课程，并聘请大学教师来企业讲课。其他的内部教育方案包括基本文化知识补习、主管技能提高培训。就学费补偿而言，一个调查显示，几乎所有公司（被调查的公司共619家）为与雇员当前工作相关的课程学习付费。多数公司（79%）也为与工作无关（例如秘书参加会计班学习）但与公司业务有关的课程学习付费；66%的公司还为那些作为学位学习计划一部分的课程付费。而且，约有14%的雇主为自我提高课程（如外语）付费，虽然这种课程既与公司业务无关，也与雇员的工作无关。[75]

高级管理人员优惠

高级管理人员优惠通常以组织层级为基础，仅给予有选择的少数管理人员。

优惠的内容可以从实质性的到无足轻重的。例如，美国总统除了每年200 000美元的薪水外，还有50 000美元的家庭和娱乐费用；100 000美元的旅游费，并且不付任何租金地使用白宫和戴维营。（更不用说众多的高级轿车、空军飞机，以及各种直升机！）[76]在另一个极端，优惠可能仅包括比使用管理人员休息室稍大一点的权利。

在两个极端之间，存在大量的普遍的优惠。包括：管理贷款（典型地用来鼓励高级管理人员行使其购股优先权）；薪资保护（也叫“黄金降落伞”），用来保护管理人员在公司成为兼并或合并目标时的利益；财务咨询（处理高层管理的投资计划）；以及重新安置福利，通常包括抵押资助、回购高级管理人员目前的房屋，以及支付搬迁费。[77]其他管理优惠包括非工作时间报酬（包括在家工作、休假年、离职支付），重新配置援助、公司小车、备有司机的高级轿车、安全保护系统、公司飞机和游艇、管理人员进餐室、身体调适计划、法律服务、税收援助、俱乐部成员资格、月季票、信用卡，以及孩子教育。你可以看到，雇主有许多途径使工作努力的管理人员生活得尽可能愉快。

弹性福利计划

谚语云：多样性是生活的调味品。这一点十分适用于公司福利，因为一种福利对某个雇员有吸引力，对另一个雇员却可能相反。因此，当今出现了**弹性福利计划**（flexible benefits program）的新趋势。

□ 雇员对各种福利的偏好

两位研究人员的研究使我们对雇员的福利偏好有所了解。[78]这两位研究人员向中西部公用事业公司（Midwest Public Vtility Company）的 400 名雇员邮寄了覆盖七种福利选择的问卷。结果收回了 149 份填写正确完整的问卷（占被调查者的 38%）。这七种福利选择如下：

1.5 天工作周，7 小时 35 分工作日。

2.4 天工作周，9 小时 30 分工作日。

3. 每年有 10 个星期五不工作但拿全薪，即除了预先规定好的任何三天制周末外，一年还有 10 个三天制周末。

4. 通过每年积累 10 天直至退休，从而提前退休。退休年龄为 65 减去积累的天数。在达到 65 岁之前，公司仍支付全额报酬。

5. 每年两周全薪的额外休假。额外休假将计入当前的休假。

6. 每月增加 75 美元退休金。

7. 家庭牙科保险。公司支付家庭牙科保险的全部费用。

最后，研究者还询问被调查者除了协议的普遍工资增长外，他们对增资 5%的相对偏好。

结果

两周额外休假显然是最受喜欢的福利，而增资处于第二位。总的来说，更短的工作日是最不受欢迎的福利项目。

但这不是调查结果的全部内容，还有雇员的年龄、婚姻状况、性别影响对福利的选择。例如，年青雇员很明显地比年老雇员喜欢家庭牙科计划。年青雇员还表现出了对四天工作周的较强偏好。正如预计的那样，对退休金项目的偏好随着年龄的增长而增长。已婚雇员对退休金增长和家庭牙科保险计划的偏好强于单身雇员。雇员对家庭牙科保险计划的偏好随着抚养者数目的增长而增长。此外，调查没有包括健康保险的福利（它是当今所有雇员的主要关注点）。

由于雇员确实有不同的福利偏好，一些雇主让雇员分别列出他们各自的福利计划。[79]

□ 自选福利

自选福利计划使雇员能够从现有福利选择中进行挑选，形成自己的福利

计划。

自选福利计划的基本思想是让雇员对自己的组合福利计划进行选择，但受两个制约：（1）雇主必须制定总成本约束线。（2）每一福利计划必须包括一些非选择性项目，例如社会保障、雇员补偿和失业保险。

在上述两个因素的限制下，雇员可以挑选福利项目。因此，一位年青的已婚雇员可能选择公司的人寿和牙科保险计划，而一位老年的雇员选择获批准的退休金计划。福利项目清单中的福利项目可能包括本章已讨论的许多福利：休假、保险福利、退休金计划、教育服务等等。

IDS财务服务公司提供了一个弹性福利计划的例子。该计划所覆盖的2 500名 IDS 雇员自动取得核心福利，其内容包括最低水平的人寿保险、基于服务年限的休假、短期失能支付（支付额随着时间的延长从全额工资下降到工资的 70%）、长期失能支付（从脱岗后 150 天开始）、以及出勤奖（一年中没有享受与健康相关的休假时可获此奖）。但是，公司还拿出工资额的 5%，雇员可将其用于以下任何一种福利选择或三种福利选择的结合：第一种选择是将5%工资额的全部或部分用于延期付税储蓄计划。第二种选择是以现金形式取得 5%工资额的全部或部分。第三种选择是将 5%工资额的一定比例用于额外福利，包括医疗保险项目、人寿保险、长期失能支付，以及休假（最多可换取5 天额外休假）。[80]

将个人选择纳入福利计划显然是有利的，但也有不利之处。最主要的问题是执行自选福利计划需要花费相当的文书和管理费用。公司必须对每个雇员的福利进行仔细的估价，并定期更新每个雇员的福利。毫无疑问，即使是中型公司也必须利用计算机来管理自选福利计划。[81]虽然多数雇员喜欢弹性福利，许多人并不喜欢将时间花在选择福利项目上。因此，许多咨询公司开发了诸如“弹性选择”的计算机程序。这是一个用于个人电脑的对用户友好的程序，它可以帮助雇员在弹性福利计划下选择福利。[82]

自选型、弹性福利计划正在迅速传播，每年都有许多雇主增设此类计划。据估计，目前让雇员对福利做出某种形式选择的公司远远超过 1 400 家。[83]

□ 计算机与福利管理

无论福利计划是弹性福利计划还是其他类型的，计算机在福利管理中都有重要作用。即使是一个只有 40 人～50 人的小公司，由于雇员不断地被解雇和重新招募，由于雇员利用或改变他们的福利项目，保持对雇员福利状况的动态的了解也是一件费时的工作。即使是一个十分直接的问题，比如记录谁有资格享受休假，什么时候享受，在雇员人数众多时，也变得难以处理。因此，多数公司至少运用某种福利棋盘式账目分列表来帮助记录福利。其他的公司则利用软件包来更新诸如休假资格等内容，并在（比如）下属超用休假时间时，自动发一份备忘录给主管者。

让雇员知情

计算机还可用来把福利情况通知给雇员方面，回答雇员的日常问题。[84]这些问题包括：“我登记了哪一种医疗计划?”“谁是我的人寿保险计划的指定受

益人?”“如果我在两年后退休，我的月退休收入是多少?”“我的公司储蓄计划的收支情况如何?”

在通用食品公司（General Foods Corporation），雇员利用一个叫做“福利窗口”的计算机系统。有了福利窗口，雇员就可以很容易地从该系统的各个交互接口上查到自己的福利信息。如图 14—1 所示，雇员只要敲入他们的社会保障代码，就可以找到福利计划的以下基本项目：受益人、节俭投资计划（TIP）账户值、缴费退休账户值，以及 ESOP 账户值。

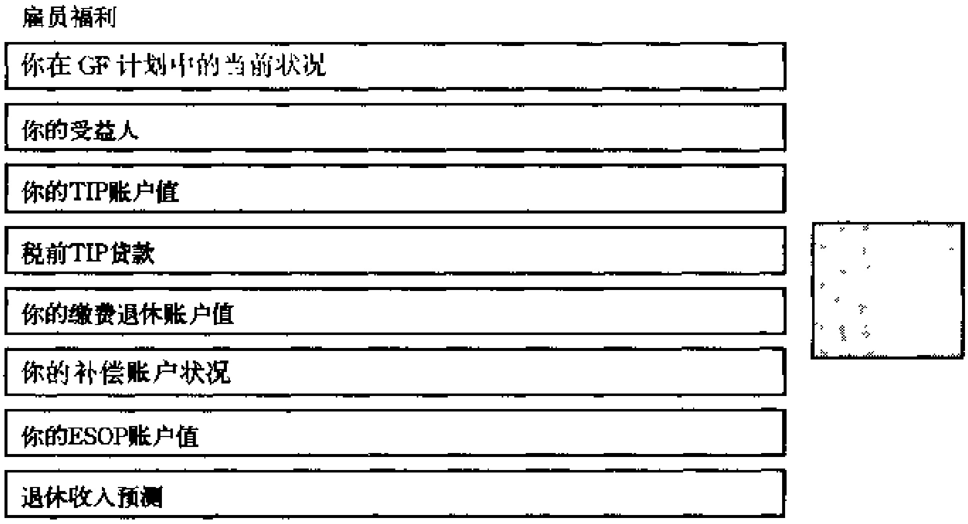


图 14—1　雇员福利菜单

资料来源：安森尼·巴瑞：《人事杂志》，1988 (10)。

计算机在福利中的应用

福利扩展页

90 年代，公司将继续关注福利成本控制问题。成本控制的前提之一是在动态基础上充分了解公司提供的福利的实际成本。福利扩展页将提供这种信息。

扩展页应当列出以下内容：每位雇员（姓名或数码）、工作编码［这样你就可以比较不同类别工作的福利，响应《雇员退休收入保障法案》（ERISA）的要求］、报酬率（年、月或小时报酬率，因为随后的扩展页程式将计算正在考虑中的福利的比率）、部门（如果你想进行部门比较），以及列出的每项福利（分栏列出）。为了准确地追踪自然增长但尚未使用的福利短期负债，将负债和福利的使用分栏列出。

例如，假定你想要一份关于自然增长的休假报告。在负债一栏，计算（休假）积累数减去使用数，乘以当前的小时率报酬。从这一栏里，公司将会发现让雇员年复一年地积累休假或病假是多么的代价高昂。如果雇员现在的小时工资率为 10 美元，但该雇员直到退休才享受休假时间，那么这些小时的成本将很容易地翻倍或变成三倍，因为雇员的报酬在增加。

□ 福利和雇员租赁

我们在本书第 4 章“人员计划与招募”中讲过，一些雇主通过雇员租赁公司来减少或消除用自己的内部人员进行招募和甄选活动的需要。租赁公司通常将雇主的全部雇员转到雇员租赁公司。雇员租赁公司因而成了法律上的雇主，并处理所有与雇员有关的文书工作。这些工作通常包括招募、雇佣、履行纳税义务（社会保障税、失业保险等），以及诸如绩效评价等日常细节。

让一个租赁公司接管费时的人事管理工作的思想是具有吸引力的。在福利管理方面，雇员租赁通常是最具优势的。小企业面临的最严重的人事问题是办理保险。当只有 20 个或 30 个雇员时，甚至诸如人寿或健康保险的团体投保时，费率也是十分高的。

这时，雇员租赁应运而生。记住，租赁公司是你的雇员法律上的雇主。因此，你的雇员被吸收进了一个大得多的可保险群体。最重要的考虑因素是，雇员租赁公司因此能够提供小公司所不能够获取的或不能以有利的价格获取的福利。作为一个小企业主，你可以借此为你的雇员办理自身所无法获取的保险。而且，在某些情况下，雇员租赁服务实际上不花雇主分文，即使考虑租赁公司的收费也是如此。这是因为福利费的降低额在价值上远远超过了租赁公司的收费，再加上由于让租赁公司处理人力资源管理所带来的内部劳动力成本的节约问题，情况更是如此。[85]

雇员租赁可能太理想而不能成为真实的存在，并且情况通常也如此。许多雇主对于让第三方成为自己雇员法律上的雇主（雇主先解雇雇员，再由租赁公司予以重新雇佣）感到不舒服。一些雇员租赁公司不稳定的业务历史也是一个因素，一些公司在经历几年成功的成长后停业了。租赁公司停业后，原雇主必须重新雇佣所有的雇员，并寻找新的承保商来为“新”雇员办理保险。原来的保险计划可能已经阻止了原来的承保商中止对雇员的保险服务。但是，如果你的雇员健康已经恶化，那么你将很难以任何价格为你的雇员重新购买保险。而且国会正在不断地修改税法，这种修改减少了雇员租赁公司保险福利的吸引力。

如果你决定与租赁公司合作，你必须利用几个常识性指导。当然，你应当向当地的商务改善局（Better Business Bureau）核查有发展潜力的租赁公司，取得租赁公司的客户清单，全面核查租赁公司的履历。而且要：[86]

1. 考虑到租赁行为的法律和税收方面的后果，雇员租赁是一个相对专业化的领域。因此，你应当与专业租赁的租赁公司合作，而不要与那些把租赁当作兼营业务的公司合作。

2. 选择一家财务状况稳定、管理良好的租赁公司。你应当努力核查公司的资产负债比率，还要看看该公司经营的年数。

3. 选择一家能够提供与你自身所提供的福利一样好或更好的福利的

租赁公司。

4. 确保租赁公司付账单。如果租赁公司不准时支付保险费，那对你的公司将是个灾难。租赁公司是对各种付款负责的法人实体。但是，从实际的角度讲，租赁公司不付费将使你的雇员失去保险，给你的公司造成问题。

5. 检查租赁公司的政策。记住，多数租赁公司并非仅仅执行你的公司的人事政策（比如绩效评价、定期考核晋升政策）。因此，在过渡之前，你必须确保租赁公司的人事政策与你的公司的人事政策一致，如有不一致，应立即予以解决。

今天和明天的福利

□ 今天美国的福利概貌

今天，多数美国公司至少向雇员提供一些小额优惠。[87]例如，正如前面提到的那样，有92%的大中型公司和69%的小型公司向雇员提供健康保险。在这些公司中，约60%的公司提供HMO项目；25%的公司提供PPO项目；90%的公司提供某种类型的团体牙科计划福利。补充健康福利的运用也十分广泛：在做出回答的公司中，有25%～45%的公司（取决于公司的规模）提供视力保护计划福利；约50%的公司有处方药计划；约55%的公司有某种类型的雇员援助计划；约40%的公司提供健康教育/晋升/良好状态计划。

许多公司甚至提供退休/养老金福利。例如，88%的大公司（雇员数目在5 000或以上者）；78%的中型公司（500人～4 999人）；以及73%的小型公司（500人以下）提供固定缴款计划，而在所有的公司中，有67%提供固定福利计划。

此外，多数雇主还提供死亡和残障福利。例如，在所有的公司中（不论规模大小），约76%的公司提供团体人寿保险福利；85%的公司提供意外死亡和残障保险；85%的公司提供长期残障保险。

未来福利展望

美国一家大型咨询和保险统计公司赫氏顾问公司进行了一项调查，在该调查中，美国100家主要工业公司的福利经理对90年代的福利做出了预测。[88]在人口统计构成变化（尤其是雇员平均年龄和妇女在劳动力队伍中的比例的增加）的背景下，我们毫不惊奇地看到，约半数回答者预计平均福利成本将上升。

但是，福利成本不会全面增长。例如，这些专家预计人寿保险、残障保险，以及非工作时间的福利成本不大会变化。对于退休福利，几乎半数专家预测其成本将上升。另一方面，提前退休趋势看起来已经稳定在最低点上。因此，许多专家预计，将来对特殊的提前退休窗口的使用将减少。

在一个可能出现的福利实践清单中，回答者选择了几项最有可能普及的福

利；80％的回答者认为将会更多地运用弹性福利计划，作为在费用紧缩时维持福利的一种方法；82％的回答者预计诸如私人疗养那样的长期保健项目将会增加；70％～80％的回答者还预计弹性工作时间和老年保健福利的运用将增加；许多回答者还预计雇主资助的日托福利的使用将增加；几乎所有的回答者（92％）预计计算机将广泛地用于福利管理，尤其是弹性福利计划的管理。

良好状态奖励和其他成本抑制战略的运用可能增加。福利的可携带性（指雇员将他（她）的福利从一个企业带到另一个企业的能力）将增强。[89]

培养雇员的献身精神

□ 福利计划的实例

联邦捷运公司的广泛福利计划，部分地解释了该公司雇员的献身精神。因此，简短地概括一下公司的总体福利计划是有益的。[90]

FE公司的退休福利较特殊。FE公司的退休福利由几个计划组成，雇员可以利用这些计划准备自己的退休福利。退休金计划、利润分享计划，以及雇员股票所有权计划（还有公司赞助的储蓄计划）结合在一起，为雇员提供了优厚的退休收入。公司的退休金计划为雇员提供他们薪资的固定比例的收入。雇员60岁时的正常退休福利是雇员最终平均报酬的2％乘以雇员表现良好的服务年限（最高为25年）。这意味着，一个雇员在60岁时，若他（她）在公司中已工作25年，那么他（她）的退休金福利将是自己最终平均报酬的50％。最终平均报酬指在雇员退休或残障前15年中，雇员报酬最高的连续5年的总报酬的平均值。这意味着最高的平均总报酬，包括加班报酬和奖励。

所有的全日制固定工或临时工在完成了三个月的连续服务期后，可以参加公司的雇员股票购买计划。这使得他们可以不用特殊许可直接从工资额中扣除一部分用于购买FE公司的股票，扣除额从工资的1％～10％不等。这些扣除累积一段时间后，FE公司就为所有的参与者购买股份。

还有更多的福利。FE公司有个学费资助计划，任何连续服务期满1年的固定工，都可以得到最高达1年的继续教育费用补偿。雇员工作1年后有2周休假；工作5年后有3周休假；工作10年后有4周休假；工作20年后有5周休假。

但对于某些雇员来说，最好的福利是最后一种。FE公司与其他航空公司共同参与了一项有折扣的旅行计划。具有6个月或以上的连续服务期的永久雇员（固定工）可以参加该计划。固定工有资格使用FE班机的可折式座位旅行。固定工可以因公或因私旅行，并且可以通过可折式座位预订办公室来安排日程。FE公司还有一个叫做“自由鸟”的计算机系统，雇员可以通过它自行预订可折式座位。于是雇员只需要在起飞前至少2小时到达机场，剩下的事情就是坐飞机走了。

本章回顾

☞ □ 小结

1. 我们讨论的物质刺激通常是针对那些超过工作标准的雇员的。雇员福利则是面向组织全体成员的。我们讨论了四类福利：补充报酬福利、保险福利、退休福利以及服务。

2. 补充报酬福利为雇员的非工作时间提供报酬。包括失业保险、休假和公休报酬、离职金，以及补充失业福利。

3. 保险福利是另一类雇员福利。例如，雇员补偿的目的是为工作事故的受害者或其家属提供迅速的收入和医疗费补偿。多数雇主还提供团体住院、事故和残障保险。

4. 本章讨论了两类退休福利：社会保障和退休金。社会保障不仅包括退休福利，还包括幸存者和残障福利。有三种基本类型的退休金计划：团体退休金计划、延期利润分享计划，以及储蓄计划。退休金计划的关键问题之一是特别保护权问题——雇主和雇员每月投进后者的退休基金中的缴费不得因任何原因被剥夺。

5. 多数雇主还提供雇员服务形式的福利。这些福利包括伙食服务、娱乐机会、法律建议、信用互助会，以及咨询。

6. 各种调查表明了雇员福利偏好的两条结论：（1）总的来讲，非工作时间福利（比如额外两周休假）是最受雇员欢迎的。（2）雇员的年龄、婚姻状况，以及性别明显地影响雇员的福利选择（比如，年青雇员很明显地比年老雇员更喜欢家庭牙科计划）。事实表明，组织的福利计划需要个体化。

7. 自选福利方法允许雇员组合自己的福利计划，但受总成本线和非选择性项目的制约。多家公司已实施了自选福利计划，这些公司需要进行大量的计划工作，需要计算机的辅助管理。

□ 关键术语

benefits	福利
supplemental pay benefits	补充报酬福利
unemployment insurance	失业保险
sick leave	病假
severance pay	离职全
supplemental unemployment benefits	补充失业福利
defined benefit	固定福利
defined contribution	固定缴款
vesting	特别保护权
Employee Retirement Income	

Security Act (ERISA)	《雇员退休收入保障法案》
insurance benefits	保险福利
worker's compensation	雇员补偿
group life insurance	团体人寿保险
Health Maintenance Organization (HMO)	健康维持组织
Pregnancy Discrimination Act	怀孕歧视法案
Persion Benefits	退休金福利
Guarantee Corporation (PBGC)	担保公司
Individual Retirement Account (IRA)	个人退休账户
social security	社会保障
retirement benefits	退休福利
pension plans	退休金计划
group pension plan	团体退休金计划
deferred profit-sharing plan	延期利润分享计划
savings plan	储蓄计划
golden offerings	高龄给付
early retirement window	提前退休窗口
employee services benefits	雇员服务福利
flexible benefits programs	弹性福利计划

□ 讨论题

1. 你正在申请一个经理人员职位，并准备与雇主谈判薪资和福利。你将向你未来的雇主询问哪些有关福利的问题？试说明你将努力为自己谈判的一揽子福利计划。

2. 说明你将怎样将组织的失业保险税降至最低。

3. 说明 ERISA 怎样保护雇员的退休金权益。

4. 本章介绍了关于不同年龄、婚姻状况和性别的雇员对不同福利偏好的发现。从本质上讲，这些发现是什么？如果你是一位人力资源经理，你将如何利用这些发现？

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

新福利计划

卡特洗衣公司传统上只提供法律规定的福利。具体包括参加州失业补偿计划、社会保障，以及雇员补偿（由承保诸如盗窃和失火等意外事故的同一保险商提供）。公司的负责人（杰克、詹妮弗及其家庭成员）有单独的家庭补充健

康和人寿保险。

目前，詹妮弗发现公司的福利和服务政策有几处毛病。首先，她希望进行调查，确定具有提供健康和人寿保险福利经历的同类公司是否降低了雇员流动率，并且可能支付低的报酬。詹妮弗还十分关心这样一个事实：目前，公司尚无正式的休假或病假政策。公司至少是非正式地承认雇员工作一年后可休假一周，但是过去的带薪休假政策很不一致。有时，公司向那些只工作过两三周的雇员支付全额休假工资；在另些时候，却只给那些工作了六个月或以上的雇员支付半额。詹妮弗懂得，必须使政策更具一致性。

詹妮弗还考虑是否需要为雇员的孩子们建立某种日托中心。她知道，包括沃特在内的许多雇员的孩子要么白天无处可去（他们是学龄前儿童），要么是放学后无处可归。她还想知道，诸如日托之类的福利是否符合公司的最大利益。

问题：

1. 请你起草一份关于休假、病假和非工作时间报酬的政策声明。
2. 卡特洗衣公司提供健康、住院和人寿保险计划的优势和劣势是什么？
3. 詹妮弗怎样着手确定建立日托中心，是否可取？

小案例

泉谷城的病假

泉谷城（Spring Valley）的当选官员们面临着严重的困难时期。联邦削减了对该城的援助计划，2%的销售税导致总收入减少，再加上从清洁设备到工资的各项开支十分高昂，所有这些因素凑在一起，使得该市的市行政官罗伯特·多尼则特和市议会的预算委员会难以平衡该市的预算。

泉谷城位于美国西北部的一个州，人口12 000，其人口与岁入都在下降。在筹划各种方法以维持该城的运转中，多尼则特发现增加收人的机会寥寥无几。过去的年月里，泉谷城的一个主要企业，至尊制造公司已经被迫关闭了当地的工厂，并且泉谷城地方经济的各个方面都受到了全国性经济衰退的影响。因此，多尼则特仔细地检查部门预算，努力寻找削减成本和消除浪费的方法。

多尼则特认为通过改变病假政策可以节约成本。该城的劳动力队伍由大约150名全日制雇员组成，多尼则特办公室掌握的数据显示，在过去6年里，平均每年每个雇员的病假日为7.34。这不仅费用高昂，而且丧失了劳动效率和生产力。统计数字显示，女性和老年雇员比男性和年轻雇员更多地利用病假。多尼则特为预算委员会准备了以下按年龄和性别分类的病假利用表：

泉谷城不同性别雇员病假利用情况（1988—1993年）

年份	男性	女性
1988	6.1	7.9
1989	5.9	7.7
1990	6.4	8.4
1991	6.3	8.7
1992	6.5	8.5
1993	6.8	8.9

续前表

泉谷城不同年龄雇员病假利用情况（1988—1993年）		
年份	30岁以下	30岁以上
1988	5.1	6.8
1989	5.3	8.4
1990	5.7	8.1
1991	5.5	7.7
1992	5.8	8.3
1993	5.6	8.6

泉谷城的劳动纠纷不多。雇员关系问题通过人力资源经理威廉·唐发斯和市雇员协会主席杰斯卡·布兰姆来解决。关于病假，近年来该城同意将家庭保健假、紧急事件假（如丧葬）等包括在病假内。

经过研究后，多尼则特建议市雇员协会和人力资源部一起设计一个病假刺激计划，以刺激雇员节约使用病假，制止滥用病假，并作为病假的不同利用的平衡计划。

6月6日，人力资源部提交了建议。在该部的计划中，雇员于每年的2月1日可以得到上年因未享受的病假而累积的病假报酬的20%。雇员必须累积45天来享受的病假才能取得现金支付。

市雇员协会也提出相应建议。雇员可以选择将来享受的病假转为休假时间，否则以3倍的时间计入退休服务中。转入退休项目的未使用的病假时间按100%的比率给付。

这一阶段的主要争论点是补偿雇员的病假报酬的百分比问题。该城没有提供最低年补偿额的替代方案，而雇员则要求采取某种与退休相关的刺激。在经过几轮毫无结果的谈判后，双方决定将问题提交检查员。检查员的建议将成为继续谈判的基础。检查员埃里森·卡塔瑞特与双方进行了私人意见听取会，并于7月15日提交了报告。

问题：

1. 假定你是该案的检查员。请分析泉谷城的病假问题，并提出一个对双方都公平的计划。
2. 如果你是市行政官，并受托保护该市的最大利益，那么你将接受建议中的哪些条款？并试图改变其中的哪些条款？
3. 假定你是工会一方的谈判者，你将接受哪些条款？并试图改变哪些条款？

[本章注释]

[1] "Employee Benefit Costs," *BNA Bulletin to Management*, January 16, 1992, pp.12～13.

[2] Ibid.p.12.

[3] This is based on Bonnie De Clark, "Cutting Unemployment Insurance Costs," *Personnel Journal*, Vol.62 (November 1983), pp.868～870.

[4] Robert E. Sibson, *Wages and Salaries: A Handbook for Line Managers* (New York: American Management Association, 1967), pp.236～237. See also Richard L. Bunning, "A Prescription for Sick Leave," *Personnel Journal*, Vol.67, No.8 (August 1988), pp.44～49; explains how one company set up an effec-

tive sick leave policy based on positive reinforcement rather than discipline.

[5] Miriam Rothman, "Can Alternatives to Sick Pay Plans Reduce Absenteeism?" *Personnel Journal*, Vol.60 (October 1981), pp.788～791.

[6] *San Francisco. Chronicle*, June 2, 1987, p.10.

[7] Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1972), pp.51～62.

[8] Richard Henderson, *Compensation Management* (Reston, VA: Reston, 1979), p.250. For an explanation of how to reduce worker's compensation costs, see Betty Strigel Bialk, "Cutting Worker's Compensation Costs," *Personnel Journal*, Vol.66, No.7 (July 1987), pp.95～97.

[9] Henderson, *Compensation Management*, p.90. Also see Bureau of National Affairs, Worker's Compensation Total Disability Benefits by State," 1989, pp.172～173, for a list showing worker's compensation by state.

[10] "Worker's Compensation and ADA," *BNA Bulletin to Management*, August 6, 1992, p.248.

[11] See, for example, Bialk, "Cutting Worker's Compensation Costs," pp.95～97.

[12] Sibson, *Wages and Salaries*, p.235.

[13] "Employee Benefits in Small Firms," Bureau of National Affairs *Bulletin to Management*, June 27, 1991, pp.196～197.

[14] Rita Jain, "Employer-Sponsored Dental Insurance Eases the Pain," *Monthly Labor Review* (October 1988), p.18. "Employee Benefits," Commerce Clearing House *Ideas and Trends in Personnel*, January 23, 1991, pp.9～11.

[15] Ibid., p.23.

[16] Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, December 23, 1982, p.1; "TEFRA—The Tax Equity and Fiscal Responsibility Act of 1982," *Personnel*, Vol.59 (November－December 1982,), p.43.

[17] A.N.Nash and S.J.Carroll, Jr., "Supplemental Compensation," in *Perspectives on Personnel: Human Resource Management*, in Herbert Heneman Ⅲ and Donald Schwab, eds. (Homewood, IL: Lrwin, 1978), p.223.

[18] Thomas Snodeker and Michael Kuhns, "HMO's: Regulations, Problems, and Outlook," *Personnel Journal*, Vol.60 (August 1981), pp.629～631.

[19] "Health Care Costs Continue to Climb," *BNA Bulletin to Management*, February 6, 1992, p.33.

[20] "Hewitt Associates, "Health Care Costs Becoming Shared Responsibility," *News and Information*, *June* 21, 1984. See also, *Health Core Cost Containment* (New York: William Mercer-Meidinger, 1984), as discussed in *Compensation Review* (Fourth Quarter 1984), pp.8～9; and Thomas Paine, "Outlook for Compensation and Benefits: 1986 and Beyond," Hewitt Associates, October 30, 1985. See also John Parkington, "The Trade-off Approach to Benefits Cost Containment: A Strategy to Increase Employee Satisfaction," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.1 (January－February 1987), pp.26～35; Hewitt Associates, "Employer-Sponsored Medical Plans Designed to Make Employees Better Health Care Consumers, Study Says, *News and Information*, July 28, 1989 (100 Half Day Road, Lincolnshire, IL 60015); Janet Norwood, "Measuring the Cost and Incidence of Employee Benefits," *Monthly Labor Review*, Vol.111, No.8 (August 1988), pp.3～8; Robert C. Penzkover, "Health Incentives at Quaker Oats," *Personnel Journal*, Vol.68. No.3 (March 1989), pp.114～118; and Anne Skagen, "Managing Health Care Costs," Part Ⅲ "Focus on Case Management," *Compensation and Benefits Review*, Vol.20, No.6 (November－December 1988), pp.56～63; Hewitt Associates, *News and Information*, February 6, 1990.

[21] Robert Jenkins, "The Strengths and Scope of Managed Health Care Today," *Employment Relations Today*, (Spring 1992), pp.43～50.

[22] "Managing Health Care Costs,"*BNA Bulletin to Management*, August 27, 1992, p.272.

[23] Hewitt Associates, "Employers Trim Future Health Care Costs by Keeping Employees 'Well,'" *News and Information*, June 7, 1984; and Morton Grossman and Margaret Magnus, "The Boom in Benefits," *Personnel Journal*, (November, 1988), pp.51～55. See also, "Could Wellness Programs Thrive?" *Personnel*, Vol.65, No.3 (March 1988), pp.6～7; lists specific examples of wellness programs now in place. See also Marjorie Blanchard, "Wellness Programs," *Personnel Journal*, Vol.68, No.5 (May 1989), pp.30～31, for examples of wellness program benefits, ans BNA, "Benefit Cost Containment Trend Continues," 1989, p.2, for examples of how companies are proceeding.

[24] The following is based on Michael Gomez, "Managing Health Care Costs," Part I, "The Dilemma of AIDS," *Compensation and Benefits Review* (September－October 1988), pp.23～31, and Nancy Breuer, "AIDS Issues Haven't Gone Away ," *Personnel Journal*, January 1992, Vol.71, No.1, pp.47～49.

[25] AIDS Insurance Costs Examined," *BNA Bulletin to Management*, July 23, 1992, p.226.

[26] Quoted from Gomez, "Managing Health Care Costs," p.28.

[27] Ibid., p.31.

[28] This is based on Thomas C.Billet, "Managing Health Care Costs," Part II, "Coping with Mental Health," *Compensation and Benefits Review* (September－October 1988), pp.32～36.

[29] Ibid., pp.35～36.

[30] This is based on Paul Greenlaw and Diana Foderaro, "Some Practical Implications of the Pregnancy Discrimination Act," *Personnel Journal*, Vol.58 ((October 1979), pp.677～681. See also Commerce Clearing House "Supreme Court Says Giving Women Pregnancy Leave Is Lawful Even in the Case Where Men Receive No Disability Leave Whatever," *Ideas and Trends in Personnel*, January 23, 1987, pp.9～10.

[31] Jerome B. Cohen and Arthur Hanson, *Personnel Finance* (Homewood, IL: Irwin, 1964), pp.312～320. See also BNA, January 14, 1988, pp.12～13. This article explains changes in the Social Security Law and presents an exhibit showing how to estimate your Social Security benefits.

[32] See Henderson, *Compensation Management*, pp.289～290; Famularo, *Handbook*, pp.37.1～37.9; Edward Katz, "The Unsung Benefits of Employee Savings Plans," *Personnal Journal*, Vol.58 (January 1979), pp.30～31; Edward Redling, "Voluntary Deferred Compensation—Off Again, On Again, *Personnel*, Vol.56 (1979), pp.64～67.

[33] See Evert Allen, Jr., Joseph Melone, and Jerry Rosenbloom, *Pension Planning* (Homewood, IL: Irwin, 1981) .

[34] Avy Graham, "How Has Vesting Changed Since Passage of Employee Retirement Income Seeurity Act?" *Monthly Labor Review* (August 1988), pp.20～25.

[35] Ibid., p.20.

[36] Sibson, *Wages and Salaries*, p.234.

[37] For a discussion of demographic trends with specific reference to average age of employees, see, for example, D. Quinn Mills, "Human Resources in the 1980's," *Harvard Business Review*, Vol.58 (July－August 1979), pp.154～163.

[38] *The Economist*, August, 5, 1978, p.57.

[39] For a discussion of the pros and cons of early retirement, see, for example, Jeffrey Sonnenfelt, "Dealing with the Aging Workforce," *Harvard Business Review*, Vol.57 (November－December 1978), pp.81～92.

[40]A.F.Ehrbar, "Those Pension Plans Are Even Weaker Than You Think," *Fortune*, Vol.94, No.5 (November 1977), pp.104～107, discussed in H.Chruden and A.Sherman, Jr.*Personnel Management* (Cincinnati: South－Western 1980), pp.500～501. See also Carroll Roarty, "How Merabank, Lowered Pension Costs Without Lowering Morale," *Personnel Journal*, Vol.66, No.11(November 1987), pp.64～71, which relates how this bank changed its profit sharing and pension plans and saved money without sacrificing morale.

[41] See Irwin Tepper, "Risk vs. Return in Pension Fund Investment," *Harvard Business Review*, Vol.56 (March-April 1977), pp.100～107, and William Rupert, "ERISA: Compliance May Be Easier Than You Expect and Pay Unexpected Dividends," *Personnel Journal*, Vol.55 (April 1976) .

[42] Robert Paul, "The Impact of Pension Reform on American Business," *Sloan Management Review*, Vol.18 (Fall 1976), pp.59～71. See also John M.Walbridge,Jr., "The Next Hurdle for Benefits Manager: Section 89," *Compensation and Benefits Review*, Vol.20, No.6(November－December 1988), pp.22～35.

[43] Henderson, *Compensation Management*, p.292.

[44] Bureau of National Affairs, "Tax Reform Act: Major Changes in Store for Compensation Programs," *Bulletin to Management*, October 9, 1986, p.1.

[45] In fact, unfunded pension liabilities of American firms have continued to grow. "Pension Survey: Unfunded Liabilities Continue to Grow," *Business Week*, *August* 25, 1980, pp.94～97. See also James Benson and Barbara Suzaki, "After Tax Reform," Part Ⅲ, "Planning Executive Benefits," *Compensation and Benefits Review*, Vol.20, No. 2 (March－April 1988), pp.45～57; and BNA, February 23, 1989, p.57. "Post-Retirement Benefits Impact of FASB New Accounting Rule."

[46] For a discussion see Milton Zall," Understanding the Risks to Pension Benefits," *Personnel Journal*, (January 1992), pp.62～69.

[47] Robert Arnott and Peter Bernstein, "The Right Way to Manage Your Pension Fund," *Harvard Business Review* (January－February 1988), pp.95～102.See also 401 (k): *Cash or Deferred Arrangements*, Coopers & Lybrand (USA), 1991.

[48] A task force of consultants from William A. Mercer Meidinger Hansen, Inc. "The Omnibus Budget Reconciliation Act of 1987: What It Means to Pensions and Employee Benefits," *Compensation and Benefits Review* (March－April 1988), pp.14～32.

[49] Judith Mazo, "Another Compliance Challenge for Employers: The Retirement Equity Act," *Personnel*, Vol.62, No.2 (February 1985), pp.43～49. See also Deborah Nikkel, "HIRS Implementaion: A Systematic Approach," *Personnel*, Vol.62, No.2 (February 1985), pp.66～69. See also Jack Schechter, "The Impact of Tax Reform on Employee Benefits: A Half Time Report," *Personnel*, Vol.65, No.1 (January 1988), pp.46～51.

[50] Randy Cepuch, "Should You Put IRA on the Payroll?" *Personnel Journal*, Vol.61 (November 1982), p.812.

[51] Allen et al., *Pension Planning*, pp.406～410. Note that self-employed individuals can establish keogh (for H.R. 10) pension plans. Basically, 15% of earned income (or up to $7 500) can be invested in such a plan; if the person is not only self-employed but also the owner of the business , then all his or her full time employees must also be covered by the plan.

[52] Willam M.Mercer-Meidinger, Inc., "How Will Reform Tax Your Benefits?" *Personnel Journal*, Vol.65, No.12 (1986), pp.52～53. See also Steven Bederian and Ivy Stempel, "Coping with COBRA," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.3 (May－June 1987), pp.28～36.

[53] "Trends," *BNA Bulletin to Management*, May 7, 1992, p.143.

[54] "Plan Design and Experience in Early Retirement Windows and in Other Voluntary Separation Plans," Prepared by the staff of Hewitt Associates, 1986. See also. Eugene Seibert and Jo Anne Seibert, "Retirement Windows," *Personnel Journal*, Vol.68, No.5 (May 1989) pp.30～31, examples of wellness program benefits.

[55] Marco Colosi, Philip Rosen, and Sara Herrin, "Is Your Early Retirement Package Courting Disaster?" *Personnel Journal*, (August 1988), pp.59～67.

[56] *Paolillo v. Dresser Industries*, 821F.2d81 (2d cir.1987).

[57] See also Eugene Seibert and Jo Anne Seibert, "Look into Window Alternatives," *Personnel Journal* (May 1989), pp.80～87.

[58] See Henderson, *Compensation Management*, pp.336～339. See also Lewis Burger, "Group Legal Service Plans: A Benefit Whose Time Has Come," *Compensation and Benefits Review*, Vol.18, No.4 (July－August 1986), pp.28～34.

[59] Richard T. Hellan, "Employee Assistance: An EAP Update: A Perspective for the '80s," *Personnel Journal*, Vol.65, No.6 (1986), p.51.

[60] See Dale Masi and Seymour Friedland, "EAP Actions & Options," *Personnel Journal* (June 1988), pp. 61～67.

[61] These are based on ibid.

[62] "Employee Benefit Costs," Bureau of National Affairs. *Bulletin to Management*, January 16, 1992, pp. 12～14.

[63] The Research Staff of Hewitt Associates, *Innovative Benefits*, Hewitt Associates, 160 Bloor Street East, Toronto, Ontario.

[64] This is based on Margaret Meiers, "Parental Leave and the Bottom Line," *Personnel Journal* (September 1988), pp.108～115.

[65] Ibid., pp.110～112.

[66] L. Lynne Pulliman, "Pregnancy Disability and Child Care Leave: What: Does Title Ⅶ Require?" *Employee Relations Law Journal*, Vol.17, No.3 (Winter 1991－1992), pp.511～518.

[67] For a discussion see ibid., pp.516～517.

[68] Jennifer S. MacLeod, "Meeting the Needs of Today's Working Parents," *Employment Relations Today*, Vol.13, No.2 (Summer 1986), p.127. See also Susan Velleman, "A Benefit to Meet Changing Needs: Child-Care Assistance," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.3 (May-June 1987), pp.54～58, and June O'Neill, "A Flexible Work Force: Opportunities for Women," *Journal of Labor Relations*, Vol.13, No.1, Winter 1992, pp.67～72.

[69] *Dun's Review* (July 1981), p.49. See also Velleman, "A Benefit to Meet Changing Needs," pp.54～62; Bureau of National Affairs, "Child Care Benefits Offered by Employers," *Bulletin to Management* March 17, 1988, pp.84～85. For a discussion of other employer child care options and the costs and problems of implementing them, see Caroline Eichman and Barbara Reisman, "How Small Employers Are Benefitting from Offering Child Care Assistance," *Employment Relations Today* (Spring 1992), pp.51～62.

[70] "Employers and Child Care: Establishing Services Through the Workplace," Women's Bureau, U.S. Department of Labor, Washington, D.C., 1982. See also BNA, "Special Survey on Child Care Assistance Programs," *Bulletin to Management*, March 26, 1987. Donald J. Peterson and Douglsa Massengill, "Child Care Programs Benefit Employers, Too." *Personnel*, Vol.65, No.5 (May 1988), pp.58～62, and Toni A. Campbell and Devid E. Campbell, "Employers and Child Care," *Personnel Journal*, Vol.67,

No.4 (April 1988), pp.84~87.

[71] Lorri Johnson, "Effectiveness of An Employee-Sponsored Child Care Center," *Applied H.R.M.Research*, Vol.2, No.1, Summer 1991, pp.38~67.

[72] Commerce Clearing House, "As the Population Ages, There Is Growing Interest in Adding Elder Care to the Benefits Package," *Ideas and Trends*, August 21, 1987, pp.129~131.

[73] "Elder Cere: A Maturing Benefit," BNA *Bulletin to Management*, February 20, 1992, pp.50, 55.

[74] Mary Zippo, "Subsidized Employee Transportation: A Three Way Benefit, *Personnel*, Vol.57 (May-June 1980), pp.40~41.

[75] Hewitt Associates, Survey of Educational Reimbursement Programs, 1984.

[76] Bruce Ellig, *Executive Compensation—A Total Pay Perspective* (New York: McGraw-Hill, 1982), p.141.

[77] Lindroth, "Inflation Taxes, and Perks," p.939.

[78] J.Brad Chapman and Robert Otterman, "Employee Preference for Various Compensation and Fringe Benefit Options" (Berea, OH: ASPA Foundation, 1975). See also, William White and James Becker, "Increasing the Motivational Impact of Employee Benefits," *Personnel* (January - February 1980), pp.32~37, and Barney Olmsted and Suzanne Smith, "Flex for Success!" *Personnel*, Vol.66, No.6 (June 1989), pp. 50~55.

[79] Ibid.; Albert Cole, "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations," *Personnel Journal* (January 1983), pp.49-53. See also, Lance Tane, "Guidelines to Successful Flex Plans: Four Companies' Experiences," *Compensation and Benefits Review*, Vol.17 (July - August, 1985), pp.38-45; Peter Stonebraker, A Three-Tier Plan for Cafeteria Benefits," *Personnel Journal*, Vol.63, No.12 (December 1984), pp. 50-53; and Commerce Clearing House, "Flexible Benefits: Will They Work for Your?" Chicago, 1983; and George F.Dreher, Ronald A. Ash, and Robert D. Bretz, "Benefit Coverage and Employee Cost: Critical Factors in Explaining Compensation Satisfaction," *Personnel Psychology*, Vol.41, No.2 (Summer 1988), pp.237~254.

[80] Barbara Anne Soloman, "The Change to 'Flexible': No Easy Task," *Personnel*, Vol.62, No.5 (May 1985), pp.10-12.

[81] Henderson, *Compensation Management*, p.312; "Flexible Benefits Are Spreading Fast," *Dun's Business Month*, September 1981, pp.82~84. See Caroline A. Baker, "Flex Your Benefits," *Personnel Journal*, Vol.67, No.5 (May 1988), pp.54~58, for discussion of the pros and cons of three basic approaches to flexible benefits.

[82] Por information about this program, contact Towers, Perrin, Forster, and Crosby, 245 Park Avenue, New York, NY 10167. Hewitt Associates similarly has a program called FlexSystem (Hewitt Associates, New York, NY). See also John Parkington, "The 'Trade-Off' Approach to Benefits Cost Containment: A Strategy to Increase Employee Satisfaction," *Compensation and Benefits Review*, Vol.19, No.1 (January-February 1987), pp.35-36, which explains a simple way of determining what your employees prefer in benefits.

[83] "Benefits Policies," BNA *Bulletin to Management*, March 5, 1992, p.71.

[84] This is based on Anthony Barra, "Employees Keep Informed with Interactive KIOSKs," *Personnel Journal* (October 1988), pp.43~51.

[85] For a discussion see, for example, Marvin Selter, "On the Plus Side of Employee Leasing," *Personnel Journal* (April 1986), pp.87~91; David Altaner, "Employees for Lease," *Weekly Business News/Sun Sentinel*, November 9, 1987, pp.8~9.

[86] John Naisbitt, "Employee Leasing Takes Off," *Success*! (April 1986), p.12.
[87] Morton Grossman and Margaret Magnus, "The Boom in Benefits," *Personnel Journal* (November 1988), pp.51~59; "Employee Benefits in Smaller Firms," Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, June 27, 1991, pp.196~197.
[88] Thomas Paine, "Benefits in the 1990s," *Personnel Journal*, (March 1988) pp.82~92.
[89] "Compensation in the Year 2000," *BNA Bulletin to Management*, February 27, 1992, p.64.
[90] This is based on Gary Dessler, *Winning Employee Commitment* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993), Chapter 9.

Ⅳ

劳资关系

- 劳资关系基础
- 集体谈判

15 章

劳资关系基础

- 劳工运动简介
- 工会与法律
- 工会推进与选举
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

在简单回顾美国劳工运动的历史后，我们将对劳动立法的一些基本情况作介绍。然后，将介绍在工会运动和选举中预期的工会行动。

学完本章后，你应当能够：

- **更有效地处理工会化运动和谈判过程；**
- **讨论国家劳动关系委员会（NLRB）选举失利的五种确定无疑的方式；**
- **讨论至少三项主要劳动立法的主要特征；**
- **举出工会运动和选举中预期行为的实例。**

劳工运动简介

今天，1 600 万以上的美国工人属于工会——这个数字相当于今天正在工作的美国男女雇员总数的 16%。在某些行业——采矿、建筑和交通等行业，不参加工会者几乎不可能找到工作。工会不仅对私营部门和蓝领工人有吸引力，而且越来越多的白领工人和公共部门雇员也转向工会。

工会为什么重要？它们是怎样取得这种重要性的？工会对自己的成员要求什么？工人为什么要加入工会？这些都是本章所要阐述的问题。[1]

□ 美国工会运动历史

工会具有较悠久的历史，了解工会的历史对于理解什么是工会和工会的要求是有益的。早在 1790 年，熟练的手工艺工人（制鞋工人、裁缝、印刷工人等等）就组织了同业工会。他们提出了最低工资要求，并组织了巡视委员会巡视每家店铺，确保没有任何成员接受最低工资以下的工资。

从这些最早的工会到今天，工会运动的历史经历了扩张和收缩交替的过程。工会会员一直处于增长态势，直到 1837 年，由于大萧条的出现，工会会员减少。美国进入工业革命后，工会会员又开始增多。1869 年，一群制衣工成立了劳工骑士团。骑士团对政治改革和骚动感兴趣，经常追逐政治上的变革。到 1885 年，劳工骑士团已拥有 100 000 名成员。到第二年，它又发展到 700 000 人。部分地由于劳工骑士团强调社会改革（部分地由于一系列罢工的失败），它的成员自那以后迅速减少。到 1893 年（瓦解时间），劳工骑士团实际上没有任何成员了。

1886 年，塞缪尔·冈帕斯创立了美国劳工联合会（AFL）。AFL 主要由熟练工人（与劳工骑士团不同）组成，它回避社会变革，而为自己的成员追求实在的经济收益。劳工骑士团通过阶级斗争来改变社会形态，从而为成员获取可观的利益。与此相反，冈帕斯的目标是提高成员的日常工资，改善成员的工作条件。直到第一次世界大战后，AFL 发展得都很快，那时它的成员已逾 550 万。

20 世纪 20 年代是美国工会运动的停滞时期。到 1923 年，AFL 的成员已下降到 350 万。这种停滞和下降趋势是众多因素影响的结果，包括战后萧条、制造

商重新抵制工会、冈帕斯的去世，以及 20 年代的表面繁荣。到 1929 年，由于大萧条的到来，成千上万的工人失业，到 1933 年，工会会员降到 300 万以下。

20 世纪 30 年代中期，工会会员又开始增加。作为新政的一部分，罗斯福总统制定了《国家工业复兴法》（National Industrial Recovery Act），它尤其使得劳工组织起来变得非常容易。其他联邦法律（以及经济繁荣和第二次世界大战）也有助于工会会员的增加，到 70 年代，工会会员数已超过 2 100 万。此后，工会会员数再度下降，达到 1991 年的1 660万。[2]

今天，劳工运动就像 10 多年来那样经历了急剧的变化。当前，有组织的劳工占美国劳动力的比例下降到了 16%，并且还在下降；如果这种趋势继续下去，到2000 年，工会将仅代表所有非农业工人的 13%；而在 1955 年最高达到了 34%。因为会员数下降，使工会会员比例急剧下降，而总就业人数却在上升。[3]

□ 工会化的近期走向

几个因素导致了工会的衰落。工会传统上吸引蓝领工人，但由于服务部门和白领服务工作的增加，蓝领工作的比例下降。而且，几个经济因素，包括国际竞争的激化、过时的设备和工厂、管理不善、新技术，以及政府管制，打击了传统上组织了工会的行业（如采矿和制造业）。其他变化，包括对汽车运输、航空和通讯的放松管制，也导致了工会会员的减少。[4]所有这些的影响是：永久性地解雇成百上千的工会成员、永久性地关闭工厂、将公司迁往非工会的环境中（或者在美国或者在海外），以及兼并和合并公司——导致工会工作的消失，并影响集体谈判协议。

而且，正像《商业周刊》所说的那样，现在存在所谓“法律和法庭裁决网”，它能提供几年前只有工会才能提供的各种保护。在这个网中，最突出的是法庭裁决（在本书的其他部分进行讨论），它破除了随意雇佣观念，使得许多州的雇主在没有正当理由下难以解雇工人。在许多方面，雇员的工作保障、隐私、职业安全、公平就业机会、养老金给予，以及工资政策等都由法律予以规定。于是，工会传统上扮演的角色大大削弱了。[5]

工会的重申

当然，工会组织深知这种发展趋势，并行动起来重申自己作为雇员代表的统治地位。劳联—产联（AFL－CIO）发表了由自己的“工作演进委员会”(Committee on Evolution of Work) 进行的题为《变化中的工人及工会的处境》的研究结果。这项研究的主要结论是，工会已经落后于变革的步伐。因此，AFL－CIO 正在采取新的行动。行动之一是制定一项培训方案，培训对象是 1 000名工会主义者，培训内容是如何面对电视镜头，以及如何更好地向公众说明自己及工会运动的抱负。行动之二是首先从健康保健行业和公司（如蓝十字/蓝盾组织）开始，发动对服务业工人的工会化运动。[6]

实际上，在过去的十年左右，工会的主要努力集中在组织白领工人方面。例如，服务导向型行业（保险、银行、零售、政府）现在正被组织起来。已经有 10%以上的白领工人已经加入了工会。这个数字正在急剧增长，专业人员(大部分在公共部门工作）的工会化趋势尤其迅速。[7]

总之，工会现在变得越来越活跃，例如，工会登广告招纳工人并积极搜罗白领工人。除此之外，工会还采取了其他的积极步骤，包括旨在争取不情愿的公司董事会成员的“联合运动”，利用退休金计划的影响来赢得对公司的控制。这些步骤和措施能否足以阻止工会会员的下降尚待实践验证。[8]

□ 工人们为什么组织起来

学者们花费了大量时间与金钱去研究工人参加工会的原因，并提出了许多理论。由于每个工人可能有自己独特的理由而加入工会，因此，对于上述问题，目前尚无简单的答案。

但是，工人们很明显地并非仅仅因为增加工资或改善工作条件而组织起来。这些因素很重要，事实上（无论何种理由），工会成员的周收入大约比非工会雇员高 120 美元。[9]然而，组织工会的冲动通常可以浓缩为这样一种信念：工人只有联合起来，才能从一块饼中获得自己的公平合理的一份，才能免遭管理方面的专断念头的伤害。在实践中，这种信念通常意味着，低士气和不良的沟通，就像担心失去工作一样，导致倾向于工会化。但是，工会事实上并不总是能够为会员提供工作保障，过去数年里，航空运输和制造业中大量工会工作的失败说明了这一点。[10]

研究的发现

一般来说，导致投票赞成工会的原因是对基本生计问题的不满，而不是诸如获得工作成就的机会等非经济问题（尽管非经济因素也很重要）。这一点在表 15—1 中作了说明。该表总结了工作满足感与投票赞成工会代表工人之间的相关关系。我们注意到，对诸如工作保障和工资等基本问题的不满与投票赞成工会之间高度相关，而对诸如主管者和工作类型的满意程度与投票赞成工会之间的相关性要弱些。[11]此外，研究者认为，仅有不满并不会自动导致工会化。首先，不满的工人必须首先相信自己正具有改变引起不满的环境的能力。其次，必须有足够大的一群工人相信通过集体行动可以改善他们的处境。那些相信工会将成为实现他们目标工具的不满的雇员因而表现出潜在的联合倾向。[12]

再次重申，我们的基本认识是，工会化冲动通常可以浓缩为工人方面的这种信念：只有通过联合，才能从一块饼中获得自己的公平合理的一份，才能避免管理方面的专断念头的伤害。下面是一位作家对早期工会化运动的原因的描述：

> 在将来，经济问题将成为工会与管理方面进行谈判的注目问题。但是，在早些年代，工资率不是汽车工人的主要抱怨对象……具体讲，汽车工人的主要抱怨是生产速度的加快和缺乏任何的工作保障。当生产减少时，完全由工头和其他主管人员做出解雇人员的决定。这种制度鼓励了工人通过为主管人员干私活来拍马屁——如给主管人员送礼或直接贿赂。当生产重新开始时，同样的事情发生了。工人无法知道自己什么时候将被解雇，也无法弄清自己什么时候或是否会被召回……一般来说，工人反对的是人的尊严和个性的丧失，工作关系的过分冷酷、非人性化，以及个人无法控制。他们希望自己能被当做人来看待。[13]（见图 15—1，此图反映了早期汽车工厂的工作环境。）[14]

表 15－1　　　　工作满足感与赞成工会代表工人的投票之间的关系

问　　　题	与投票赞成工会的相关关系
你对这个公司的工作保障满意吗？	－.42
你对自己的工资满意吗？	－.40
考虑各种因素，你对这个公司作为你的工作地是否满意？	－.36
这个公司的主管人员公平地对待所有雇员吗？	－.34
你对自己的小额优惠福利满意吗？	－.31
当你工作出色时，你的主管是否表现出对你的欣赏？	－.30
你认为在这个公司中有你晋升的好机会吗？	－.30
你对自己从事的工作的类型满意吗？	－.14

资料来源：摘自 Jeanne M.Brett：《为什么雇员需要工会》，载《组织动力学》，51 页，1980。



图 15－1　早期汽车工厂的工作环境*

* 在早期的汽车制造厂，除了要求工人干极其繁重的工作之外，工人们还经常面临健康被损害的危险。工厂里常常是照明不足，尘土飞扬，没有保险装置的传送带经常引起工伤事故。

资料来源：沃纳·弗勒格：《联合汽车工人工会图片集》，14 页，底特律，韦恩州立大学出版社，1971。

□ 工会要求什么？他们的目标是什么？

工会的目标可以概括为两组：**工会保障**（union security）和改善工资、工时、工作条件和福利。

工会保障

首先（并且可能是首要的），工会力求为自己建立保障。工会努力通过斗争来赢得代表工人的权力，并成为本企业中所有雇员的惟一谈判代表（在这里，他们为所有雇员包括非工会雇员谈判合同事宜）。有五种可能的工会保障。

1. **封闭式工厂**（closed shop）。[15]公司只能雇用工会成员。这一工会保障于1947年被宣布为非法，但仍存在于某些行业中（如印刷）。

2. 工**会化工厂**(union shop)。公司可以雇佣非工会会员，但在规定时间之后，非工会会员必须加入工会并缴纳会费(如果不加入工会，雇员将被解雇)。

3. **代理工厂**（agency shop）。不属于工会的雇员也必须缴纳会费（基于这种假设：工会的努力有利于所有雇员）。

4. **开放式工厂**（open shop）。由工人决定自己是否参加工会，不参加者不缴会费。

5. 成**员资格维持安排**（maintenance of member－ship arrangement）。雇员不必属于工会。但是，工会会员在合同期内必须保持在工会里的会员资格。

改善工资、工时和福利

一旦工会本身得到了保障，工会便开始努力改善自己成员的工资、工时、工作条件和福利等。典型的劳动协议还允许工会参与人事管理活动，包括招募、选拔、报酬、晋升、培训，以及解雇雇员。

□ 劳联一产联

什么是 AFL－CIO

美国劳工联合会和产业组织联合会（AFL－CIO）是美国约100个全国工会和国际工会的自愿的联合组织。AFL－CIO在1955年由劳联（AFL）和产联（CIO）合并而成，并由AFL的乔治·米尼任第一任主席。对许多人来说，AFL－CIO成了工会的同义词。

大约有250万工会工人没有加入AFL－CIO。这些工人当中，大约有一半属于最大的独立工会——联合汽车工人工会（约100万名会员）。[16]以前独立的卡车司机工会拥有约200万会员，但于1987年10月重新加入了AFL－CIO。

AFL－CIO的结构

AFL－CIO（以及其他美国工会）的结构有三层。首先是地方工会。这是

工人实际加入并支付会费的地方。签署决定工资和工作条件的集体谈判协议也通常是由地方工会进行的。第二层是全国工会，地方工会属于全国工会的一部分。例如，如果你是底特律的排字工，你就属于当地的地方工会，但地方工会却是国际印刷工人工会（International Typographical Union）的众多地方组织中的一个。

第三层是全国联合会(National Federation),在本例中就是 AFL－CIO。这个联合会包括 100 个全国(和国际)工会,而后者包括 60 000 多个地方工会。

许多人倾向于把 AFL－CIO 看作劳工运动的最重要的部分，其实不然。除了组成 AFL－CIO 的全国工会允许的权力外，AFL－CIO 本身权力很小。因此，教师工会的主席比 AFL－CIO 的副主席能发挥更大的权力能力。然而，事实上 AFL－CIO 的确在充当劳工的发言人，并且它的主席雷恩·克格兰德已经积聚了超过某些傀儡总统的政治势力。

工会与法律

背景

直到 1930 年，美国都没有专门的劳动法律。政府没有要求雇主与雇员进行集体谈判，实际上也没有限制雇主对工会的行为：使用间谍、黑名单、以及解雇“骚乱者”十分普遍。“黄狗合同”（管理方面借此可以要求“非工会会员”作为雇佣条件之一）得到广泛的实施。多数工会武器（甚至罢工）都被裁决为非法。

这种一边倒的情况在美国从革命时期一直持续到大萧条时期（约 1930 年）。从那以后（作为对公众态度、价值观和经济形势变化的反应），劳动法律经历了三个显著变化：从对工会的强烈鼓励到温和的鼓励加管制，最后发展到对工会内部事务的详细管理。[17]

强烈鼓励时期:《诺里斯－拉瓜迪亚法案》(1932)与《全国劳动关系(瓦格纳)法案》(1935)

《诺里斯－拉瓜迪亚法案》（Norris－LaGuardia Act）和《全国劳动关系（瓦格纳）法案》的颁布标志着劳动法律从抑制工会活动转变到强烈鼓励工会活动。[18]前一个法案在大萧条时通过。那时失业严重，许多政策制定者认为，只有通过集体谈判，雇员才能改善自己的工作条件。

《诺里斯－拉瓜迪亚法案》拉开了鼓励工会活动新时代的帷幕。它保护每位雇员不受干扰、限制或强迫地进行集体谈判的权利。它宣布“黄狗合同”的终止，并限制法庭对诸如和平性的纠察活动和罢工福利的支付等发布强制令的能力。

但是，这个法案在限制雇主用任何可能的手段来反对工会方面作用甚微。因此，美国于 1935 年通过了《全国劳动关系（瓦格纳）法案》，以增加《诺里

斯－拉瓜迪亚法案》的力度。它通过以下措施：(1) 禁止某些不正当劳动行为；(2) 规定了秘密投票选举方式和多数原则（用于决定雇员是否愿意组织工会）；(3) 建立全国劳动关系委员会（National Labor Relation Board，NLRB）来执行上述两项规定。

雇主的不正当劳动行为

瓦格纳法案认为雇主的五项不正当劳动行为是违法的（但不是犯罪）：

1. 干扰、限制或强迫雇员运用得到法律批准的自我组织的权利。

2. 公司代表主宰或干预工会的创立或管理。第 1 项、第 2 项规定的属于不正当劳动行为的其他管理行为有：贿赂雇员、公司间谍系统、转产以避免工会化、以及将工会同情者列入黑名单。

3. 因为雇员合法的工会活动而以任何方式歧视雇员。

4. 仅仅因为雇员对公司提出了“不正当劳动行为”指控而解雇或歧视雇员。

5. 拒绝与雇员正常选派的代表进行集体谈判。

不正当劳动行为指控的第一步是向 NLRB 提出申请（见图 15—2)。NLRB 接着对指控进行调查，并决定是否要采取正式行动。可能的行动（图 15—3）包括：驳回抱怨、申请对雇主的强制令或命令雇主停止不正当劳动行为。

从 1935 年到 1947 年

1935 年的《瓦格纳法案》通过之后，工会会员迅速增多。当然，这种情况也受到其他因素的影响（例如经济状况的改善、工会领导人比较强硬等）。但是，40 年代以来，形势又开始扭转。主要因为第二次世界大战后一系列大罢工，公共政策开始转而反对许多被视为过分的工会时代的产物的东西。这个阶段便蕴育了 1947 年的《塔夫托－哈特利法案》的通过。

□ 减少鼓励时期的规则：1947 年《塔夫托－哈特利法案》

《塔夫托–哈特利法案》

《塔夫托–哈特利法案》（Tafe－Hartley Act，即劳资关系法案），反映了公众对工会热情的降低。它修改了全国劳动关系（瓦格纳）法案。它的主要目的是从四方面对工会加以限制：(1) 禁止工会的不正当劳动行为；(2) 列举雇员作为工会成员的权利；(3) 列举雇主的权利；(4) 允许美国总统暂时禁止全国紧急状态罢工。

工会的不正当劳动行为

《塔夫托－哈特利法案》列举了工会不能从事的几项劳动行为：

1. 首先，禁止工会限制或强迫雇员行使法律保护的谈判权利。被法庭根据此条款裁决为非法的具体工会行为包括：告诉反工会雇员，一旦工会得到承认，他（她）将失去工作；威胁报复在 NLRB 听证会上做出不利于工会的证明的雇员。

NLRB 501 表格
(281)

美 国
劳动关系委员会
指控雇主

<table>
<tr><td colspan="3">说明：将指控原件和四份复本提交给不正当劳动行为发生地的 NL-RB 地方领导人</td><td colspan="2">此处不填
案件编号： 申请日期：</td></tr>
<tr><td colspan="5">1. 被指控的雇主</td></tr>
<tr><td colspan="3">a. 雇主姓名</td><td colspan="2">b. 雇员数量</td></tr>
<tr><td colspan="2">c. 企业地址（街道和号码、城市、州以及邮政编码）</td><td colspan="2">d. 雇主的联系代表</td><td>e. 电话</td></tr>
<tr><td colspan="2">f. 企业类型（工厂、矿井、批发等）</td><td colspan="2">g. 主要产品或服务</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="5">h. 上述雇主已从事或正在从事全国劳动关系法案 8（a）节，（1）小节规定的________________不正当劳动行为。并且这些不正当劳动行为影响法案规定的商业秩序</td></tr>
<tr><td colspan="5">2. 指控根据（事实、姓名、地址、工厂、日期、地点等要具体）

根据以上和其他法案，上述雇主已经干扰、限制和强迫雇员行使法案第 7 节保护的权利</td></tr>
<tr><td colspan="5">3. 提出指控一方的全名（如果是劳工组织，写出全称，包括地方组织名称及数码）</td></tr>
<tr><td colspan="3">4a. 地址（街道及号码，城市、州，以及邮政编码）</td><td colspan="2">4b. 电话号码</td></tr>
<tr><td colspan="5">5. 所属的全国或国际工会组织的全称（当指控由劳工组织提出时才填写）</td></tr>
<tr><td colspan="5">6. 声明</td></tr>
<tr><td colspan="5">我声明，我已经阅读过上述指控，我深信上述指控是真实的

________________ （提出指控的人或代表签字） ________ （职务）

________________ （地　址） ________ （电话号码） ________ （日期）</td></tr>
<tr><td colspan="5">任何在本指控中故意做出错误说明的行为将受到罚款和监禁

（U.S. 法典，18 章，1001 节）</td></tr>
</table>

图 15—2　NLRB 第 501 号表格：不正当劳动行为指控申请

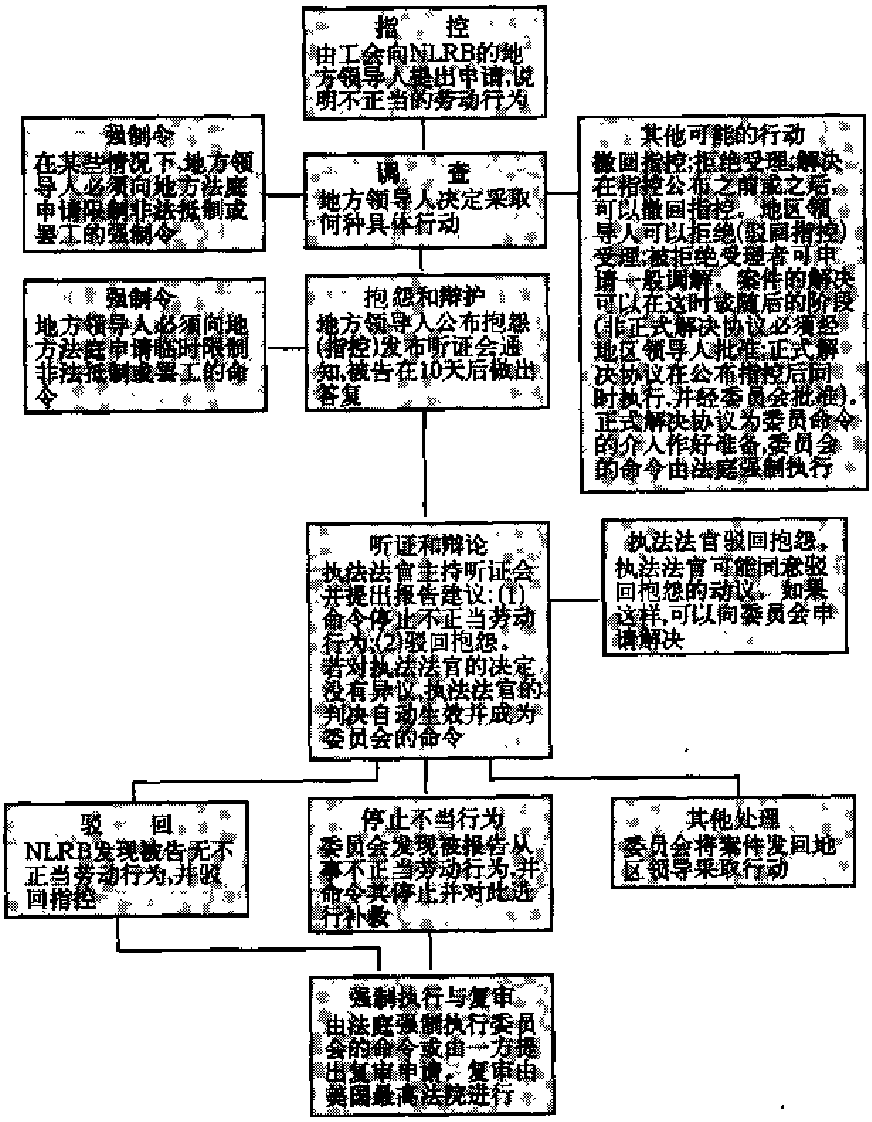


图 15－3　NLRB 接到不正当劳动行为指控后可能采取的行动

资料来源：摘自布鲁斯·费尔德克：《关于劳动法 3le 的劳动指南》。

2. 工会引起雇主以任何方式歧视雇员，从而鼓励或限制雇员的工会会员资格。换言之，工会不得因为雇员不参加工会会议、反对工会政策或拒绝加入工会而强迫雇主解雇雇员。这一点没有任何例外。在工会工厂或工会化工厂盛行的地方（从而工会会员资格是雇佣的前提条件），工会可以要求雇主解雇没有支付入会费和会费的雇员。

3. 工会不得拒绝真心实意地与雇主就工资、工时和其他雇佣条件进行谈判。某些罢工和抵制行为也被视为不正当的劳动行为。

4. 工会的额外雇工（人为地增加雇员人数的工会章程或习惯作法）行为也是不正当的劳动行为。

雇员的权利

《塔夫托－哈特利法案》还保护雇员的权利不受工会侵犯。例如，许多人认

为，强制性的工会主义侵犯了美国公民基本的结社自由权利。于是，有 19 个州(主要是南部和西南部)制定了新的**工作权利法**(Right-to-work-Law)。这些法律宣布，以工会会员资格作为拥有工作的前提条件的劳动合同是非法的。例如，纽约就有许多公司拥有工会化工厂。在那里，除非你属于一个印刷工人工会，否则你就无法从事印刷工工作。在佛罗里达州，这些工会化工厂(铁路劳动法案规定的除外)是非法的。在那里，印刷工厂既雇佣工会印刷工，也雇佣非工会印刷工。这项规定还允许雇员直接向雇主申诉，而不必经过工会，并要求工会在从雇员的工资单上扣除工会会费之前，必须征得雇员的认可。

雇主的权利

《塔夫托－哈特利法案》同样明确地给予雇主某些权利。首先，法案给予雇主表达自己关于工会组织的观点的充分自由。例如，作为一名经理人员，你可以告诉你的雇员，你认为工会是无价值的，对经济有害的，并且是不道德的。一般来讲，你甚至可以暗示，工会化（及随之而来的高工资要求）可能会导致工厂的永久性关闭（而不是迁移）。雇主可以宣布工会在暴力和腐败方面的记录（如果恰当的话），并利用工人的种族偏见（通过说明工会的团结哲学）。事实上，对雇主的惟一主要限制是：雇主必须避免威胁、许诺、强迫和直接干预试图做出某个决定的雇员。不得有任何威胁报复或强迫或许诺给予好处的行为存在。[19]

雇主不能：(1) 在选举的 24 小时之内的公司时间会见雇员；(2) 当雇员在家中或雇主办公室时，建议雇员投反对工会票（虽然雇员在工作场地或通常聚集地消磨时间时亦如此）。

全国紧急罢工

《塔夫脱－哈特利法案》还允许美国总统干预**全国紧急罢工**（national mergeney strikes）。这些罢工（例如钢铁公司雇员罢工）是指可能威胁国家安全和健康的罢工。总统可以任命一个调查委员会，并根据委员会的报告，申请暂停罢工 60 天的强制令。如果在此期间，争议仍未解决，强制令可延长 20 天。在这个最后期限里，由全国劳动关系委员会（NLRB）在雇员中进行秘密投票，确定雇员是否接受雇主的最后承诺。

□ 对内部工会事务的详细规定时期：《兰德勒姆－格里芬法案》(1959)

50 年代，国会参议院通过调查揭露了某些工会的声名狼籍的行为，调查结果导致了**《兰德勒姆—格里芬法案》**（Landrun－Griffin in Act）的出台。该法案又叫《劳资报告和揭发法案》（Labor－Management Reporting and Disclosure Act），其目的是保护工会成员免遭可能的工会违法行为的伤害。该法案还是对《全国劳动关系（瓦格纳）法案》的修订。

《权利法案》

首先，该法案包括一个关于工会成员权利的法案。它尤其规定了工会会员在

为工会职位提名候选人时的权利。它还确认工会会员起诉工会的权利，并保证未经合法程序不得对会员施以罚款或停职。这个合法程序包括具体指控、准备辩护以及听证会。该法案还要求工会官员为所有工会会员提供集体谈判协议副本。

工会选举

这个法案还就工会选举做出了基本规定。例如，全国（国际）工会必须采用某种秘密投票方式，至少每五年进行一次选举。地方工会也必须至少每三年进行一次官员选举，同样要采用秘密投票方式。选举必须符合工会章程与细则，每位遵守章程的会员都有权投票。

工会官员

这个法案还规定了何种人可以担任工会官员。例如，有严重犯罪行为（贿赂、谋杀等）的人在判决之后五年内不得担任工会官员。

雇主违法行为

参议院的调查小组还发现一些臭名昭著的雇主违法行为。例如，贿赂工会代表，用所谓的“劳动关系顾问”来收买工会官员等。

《塔夫脱－哈特利法案》已经将贿赂列为联合犯罪之列。但是《兰德勒姆－格里芬法案》增列了许多非法的雇主行为。例如，公司不再能够收买雇员从而引诱他们不加入工会。该法案还要求工会与雇主就诸如劳动关系顾问的使用等事务进行报告。

□ 今天的劳动法律

美国国会参议院就劳动法律改革议案进行了辩论，该法案虽未获通过，但它的建议可以帮助说明工会运动希望用以维持萎缩的会员数的一些方法。[20]

组织起来的劳工提出此法案的目标之一，是使反工会的公司抵制工会组织的努力变得更加困难。例如，一些公司（例如 J.P. 史蒂芬森纺织公司）长期以来为抵制工会组织的努力而拖延诉讼进程。这个法案的目的就是为了弥补过去的劳动法律的漏洞，从而使有对抗倾向的雇主难以利用现有法律（漏洞）耍弄策略。

最近的 NLRB 和法庭裁决

在这些努力的背景下，关于 NLRB 和法庭是促成了鼓励工会的气氛，还是抑制工会的气氛，人们尚无明确的说法。一方面，某些 NLRB 裁决倾向工会。在一个案件中（Jean Country 案件），工会与一个购物中心将争议提交给 NLRB。争议的基本问题是工会是否可以在购物中心的商店利用私人财产来设置纠察。根据旧的规定（追溯到 1986 年），NLRB 将对工会从事劳工活动的权利与业主的权利进行权衡，然后决定在此种情况下，哪方的权利占优势。而在该案件中，NLRB 抛开法律依据，修改原来的规定，从而使工会更容易证明自己的权利占优势。[21]

另一方面，NLRB和法庭的许多重要的近期裁决对工会不利，并削弱了工会的权利。例如，在一项裁决中[22]，NLRB实际使得受到侵犯的不利影响的雇员更难采取法律行动。NLRB还裁定[23]，它将不再考虑雇主就雇员在代表选举中的自由选择发表的误导性声明的影响。[24]

最高法院关于TWA诉飞机乘务员独立联合会（Independent Federation of Flight Attendants）案件的裁决，是法庭加强管理方面的力量的另一个例子。最高法院第一次作出如下裁决：管理方面可以宣布在罢工期间继续开展业务运营，谈判单位中想在罢工期间继续工作的雇员，将被考虑成为他们所从事工作的永久拥有者。[25]参加罢工者若希望返回工作，必须等待空缺的出现。考虑到雇主还有权从外部招募替换人员，该裁定无疑是对考虑参加罢工者的打击。在1992年的一个案件中（回忆前面讨论过的Jean Country案件），最高法院认为，工会组织者无权侵占私有财产来向雇员传递信息。只要雇员不是不可以接近的（例如，如果雇员以公司财产为生则是不可接近的），非本公司雇员工会的组织者（在接近雇员时）必须离开雇主的财产。[26]NLRB的一名成员认为，这意味着将来的工会想要接近雇主的私人财产的话，就必须表明工会在接近雇员上存在相当的困难。[27]今天的钟摆看起来朝着限制工会活动方面摆动得更多一点。克林顿政府的行动可能会改变这种状况。

工会推进与选举

工会通过工会推进和选举来让各方承认自己的雇员代表权。[28]这一过程包括五个基本步骤：（1）早期接触；（2）授权卡；（3）听证会；（4）竞选运动；（5）选举。

□ 步骤一：早期接触

在早期接触阶段，工会确定雇员对组织工会的兴趣，并成立组织委员会。

工会与雇员间的早期接触的主动方可能是雇员，已经代表了本公司其他雇员的工会，或代表其他地方的雇员的工会。有时，工会化努力是从与地方工会接触从而掌握怎样组织自己所在工作地的雇员的不满者开始的。有时，工会竞选运动的动力在于工会希望扩大自己代表的雇员的范围，或因为在公司组织工会比较容易。不论何种情况，都存在工会代表与雇员的早期接触。

一旦某雇主成为组织工会的目标，工会官员通常派一名代表去评估雇员的兴趣。该代表拜访目标公司，确认是否有足够的雇员有兴趣使工会竞选运动变得有价值。该代表还寻找那些在组织工会过程中能成为好领导者的雇员，并邀请他们共同建立一个**组织委员会**（organizing committee）。在这里，工会的目的是通过教育，使委员会了解建立工会的好处，建立一个地方工会新涉及到的法律和程序，以及在组织工会过程中管理方面可能提出的问题。[29]

工会接触雇员时必须遵守某些指导。只要不影响雇员的工作绩效和安全，法律允许工会组织者劝说雇员加入工会。因此，大部分接触是在工作之外进行

的，例如，在雇员家中或靠近工作地的就餐地点。工会组织者还可以在工作外时间（如午餐或工间休息时间）在公司里与雇员接触。在某些情形下，工会代表可以在雇员的工作地劝说雇员加入工会，但这种情况很少见。但是，在现实中，当雇员讨论组织工会的好处时，非正式的组织工会活动实际上在工作场地发生了。在任何情况下，早期接触阶段都可能显得很平静。在某些情况下，管理方面得到的工会运动的第一个细微迹象是工会分发和张贴旨在吸引会员的传单的行动。

劳工关系顾问

由于管理方面和工会都利用经过训练的外部咨询人员来协助谈判，劳工关系顾问对谈判过程的影响将越来越大。这些外部咨询人员可能是法律公司、研究人员、心理学家、劳工关系专家或公共关系公司。无论在何种情况下，他们的任务都是不仅在投票时，而且在其他时候，为管理方面和工会提供建议和相关服务。对于雇主而言，顾问人员的服务包括从确保公司正确填写一些例行表格，到处理整个工会竞选运动的广泛范围内的服务；另一方面，工会可以利用公共关系公司来改善自己的形象，或管理旨在迫使公司股东和债权人影响管理方面答应工会的要求的“联合运动”。

管理方面对顾问人员的利用在过去 25 年里明显地大幅度增长。例如，AFL－CIO 的组织和现场服务部（Department of Organization and Field Services）的一项研究发现，在它调查的所有选举中，管理方面聘用的顾问人员涉足了其中的 85%，而且这些顾问人员在 72% 的情况下是为管理方面说话的。[30]顾问人员的广泛运用（其中只有一些是律师）引出了一个问题：顾问人员有否建议自己的委托人从事非法和有异议的活动。例如，雇主的策略之一是通过冗长的 NLRB 听证会来拖延工会投票。投票拖延的时间越长，雇主越有时间向雇员灌输反工会宣传。在这段拖延的时间里，不反对工会的雇员将消失，谈判单位里都是倾向于管理方面的雇员。[31]还有一些顾问人员被指控向 NLRB 撒谎，例如，将契约书上的日期填早，以此证明在工会竞选运动开始前几个月，管理方面就已经答应增加工资了。[32]

计算机在劳资关系中的应用

计算机可为劳资双方提供帮助

劳资双方都可从使用计算机中获益。管理方面可以追踪雇员的抱怨，从而发现需要在何地及就何内容进行培训。劳工组织方面则发现，计算机为帮助工会成员提供了新的途径。

管理方面可以追踪既定时间里，整个公司、某部门或特定主管人员或群体在抱怨方面的趋势。例如，研究者可以假设具有不到一年工作经验的主管人员比经验丰富的主管人员的抱怨要多。如果这个假设被证明是真，那么就应当在新的主管人员上岗前对其进行培训，或在第一年中经常对其进行培训。但是，研究也可能证明这一假设在某些部门中是不正确的。因此，如果从某个大部门里传出大量抱怨，调查可能揭示下列需要：(1)管理培训（内容由抱怨的主题而定）；(2)就某主题（如遵守安全规定的重要性）进行更好的沟通；(3)建立一种程序，使雇员在雇主制定新政策前可以发表更多意见。可以对抱怨的主题进行编码，以便于查询。

劳工组织方面也可从使用计算机中获利。随着工作场地雇员人口统计构成的变化，劳工

组织正在寻求新的途径来满足成员的需要。劳工组织关心的领域之一是工作保障问题，多年来，由于企业合并与兼并，许多雇员失去了工作。另外，由于服务行业的发展，制造行业的衰落，企业需要受教育程度更高的知识丰富的工人。劳工组织关心的第三个问题是服务行业产生的许多低报酬工作问题。当工会工厂尚属合法时，工人可去工会大厅去找工作。现在，这一功能基本上被临时就业服务机构所取代。但是，工会还是可以为了会员的利益而继续完成这一功能。不仅许多手工艺工人需要工会提供的专长信息，从而保证足以找到工作，而且许多技术工人和以知识为基础的工人也需要通过工会分享信息和参加培训，从而更新知识、技术和技能。全国范围的计算机网络可以调整由于技术与工作地不相符造成的失业。正如哈利特所说的那样，“工会能够成为信息、培训、标准，以及具有特殊技能和才能的个体的惟一最佳源泉”①。在国际工会的支持下，各地工会可以有效地和便宜地提供此类信息，从而为会员提供一定程度的工作保障。

① 杰弗瑞·J·合利特：《我们未来的工会?》，载《人事管理》合订本第31册（4）（1986年4月），40~94页。

撇开事情的道德方面，任何利用顾问人员的雇主都必须报告利用情况。例如，根据1959年的劳资报告和揭发法案，雇主必须报告和劳工关系顾问或其他的独立签约人或组织达成的任何协议或安排，劳工关系顾问或其他的独立签约人或组织根据协议从事以劝说雇员行使或不行使（或行使的方式）组织和集体谈判的权利为目标的活动。[33]工会一方可以提出如图15—4所示的控告，通知劳工部有关未报告的顾问人员的活动。

控告雇主

不遵守1959年《劳资报告和揭发法案》的行为

（请看相应说明）

致：尊敬的美国劳工部长：

本控告的签名者希望向您报告以下既存事实：下面提到的雇主从事了根据1959年《劳资报告和揭发法案》规定应予报告的活动。因此，希望您尽快通知本控告的签署人，该雇主是否就这些活动向美国劳工部提交了报告。如果已揭交，请给本控告的签名者一份报告副本

如果该雇主没有提交报告，请您根据《劳资报告和揭发法案》第601节规定的权力进行调查。如果您确认雇主存在违反法案规定的行为，或雇主需要进行报告，本控告的签署人希望您能让雇主遵守有关规定，并通知签署人

1. 控告对象（雇主）：

（1）姓名________________

（2）街道地址________________

（3）城市、州及邮政编码________________

（4）企业类型（工厂、医院、零售商店等）________________

（5）主要产品或服务________________

2.（如果有的话）与雇主签约从事应报告活动的顾问：

（1）姓名________________

（2）街道地址________________

（3）城市、州及邮政编码________________

（4）顾问类型（个人、律师、咨询公司、商业协会、心理学家等）________________

3.（1）根据法案203（a）节的规定，上述雇主应当进行报告，因为

（在相应的方框中画“×”）

a. 雇主与劳工关系顾问或其他个人或组织达成了有关协议或安排，或对其支付报酬，要求对方从事任何旨在劝说雇员是否行使或怎样行使参加、创立或协助工会和/或集体谈判的权利的活动。具体讲，雇主方面：

☐ 雇佣劳工关系顾问处理劳工关系事务，包括劝说雇员怎样行使他们的组织或谈判权利

☐ 支付顾问人员报酬，让他们发表演说或撰写广告或其他材料，说服雇员不要参加工会或停止对工会的许可

☐ 支付顾问人员报酬，让他们在雇员中组织反工会的活动或组织

☐ 其他（请在下面说明）

b. 雇主与任何一方达成协议或有关安排，或对其支付报酬，要求对方提供与涉及雇主的劳工关系事务有关的雇员或工会活动信息。具体讲，雇主方面：

☐ 雇佣劳工关系顾问调查工会历史或组织结构与活动，以用于工会选举运动中的宣传

☐ 支付顾问人员报酬，让其获取工会与其他公司订定的其他合同，以备集体谈判之用

☐ 其他（请在下面说明）

c. 雇主为获取（b）项中的信息安排开支。具体讲，雇主方面：

☐ 为获取试图组织雇主的雇员的工会向政府提交的报告的副本而支出

☐ 其他（请在下面说明）

d. 雇主给雇员（包括主管人员）支付报酬，让其劝说其他雇员如何行使合法的组织权利和集体谈判权利，却不提前通知所有雇员或在支付时通知所有雇员报酬支付情况

☐ 秘密支付某个雇员，让其说服其他雇员不要组织工会

☐ 支付某主管人员报酬，让其向雇员证实，他们将要加入的工会弊多于利

☐ 其他（请在下面说明）

e. 雇主为从事不正当劳动行为安排支出。具体讲，雇主方面：

☐ 给某主管人员报酬，让其威胁雇员，如果加入工会的话，将遭到惩罚

☐ 雇佣律师或顾问人员从事所谓“表面谈判”，即走过场但不真心想达成协议

☐ 为印刷和分发任何旨在对工会活动或同情者许诺给予好处，或威胁予以报复的信件或其他书面材料而支出

☐ 其他（请在下面说明）

2. 在以下空白处阐明你在上面所提到的活动、安排或支出。姓名、日期和地点要具体（若需要，可附另页）

4. 提出控告的个体或组织

1. 姓名____________________

2. 街道地址____________________

3. 城市、州和邮编____________________

4. 电话号码____________________

5.（如果是组织）联系人____________________

签名　　　　　　　　　　　　日期

图 15－4　有关劳工关系顾问的控告表格

□ 步骤二：取得授权卡

为了向 NLRB 申请举行选举，工会必须表明有相当的雇员对组织工会感兴趣。因此，接下来的一步就是让雇员签署**授权卡**(authorization cards)。只有当谈判单位中符合条件的雇员的 30%签署了授权卡，工会才能申请进行选举。

在这一阶段，工会和雇主都要运用某种形式的宣传。工会宣称自己可以改善工作条件、提高工资、增加福利，并且通常能为工人争取到更好的待遇。管理方面也没有必要保持沉默，例如，管理方面可以从道德角度出发攻击工会，可以引证工会会员资格的代价。管理方面还可以解释它的追踪记录，表达事实和观点，解释适用于工会运动的法律，并说明真心实意地进行谈判的职责的含义（如果工会赢得选举的话）。但是，任何一方都不得威胁、贿赂或强迫雇员，并且雇主不得许诺给雇员好处，或单方面改变雇佣条件，而执行工会组织活动开始前并没有计划实施的雇佣条件。

管理方面可以做什么

关于授权卡，管理方面也有几个步骤可采用。例如，NLRB 规定："雇主可以合法地通知雇员有宣告授权卡无效的权利，即使雇员没有请求这种信息亦如此。"雇主还可以分发如图 15—5 所示的手册，告诉雇员怎样宣告授权卡无效。[34]但是，除此以外，雇主不能做更多的事情。任何提供物质帮助(例如邮资和文具)的行为都是受到禁止的。雇主亦不能核实哪些雇员已经撤回了授权卡。

基于公正的裁决，NLRB 认为以下问题与答案（含在分发给雇员的小册子里）是不可反对的：

问题：我怎样从工会那里取回授权卡？

回答：一些工会在取得授权卡后，将不予返还。我不知道你所在地工会（名称）怎样做。如果雇员想取回授权卡，可以向工会寄一封有证明的信件，同时寄一份复本给 NLRB。雇员是否想取回授权卡完全取决于自己的决定。这里是供你查询信息的（工会和 NLRB）地址

基于另一项裁决，NLRB 认为管理方面分发给雇员的如下样本信件是不得阻止的：

致：旅馆、汽车和餐馆工人 294 地方工会（地址）

我特此要求退出（工会）。如果我的请求未被同意，我将立刻有效地中断我的工会会员资格

姓名________________　　会员编号________________

日期________________

图 15—5　NLRB 已经批准了的用来解释如何撤回（取消）授权卡的样本语言

在教育尚未签署授权卡的雇员方面，你可以做什么呢？首先，作为一种不正当劳动行为，雇主不得告诉雇员，他们不能签署授权卡或给雇员留下如下印象：签署授权卡与雇员的最佳利益不相符。你所能做的是解释签署或不签署授权卡的法律后果与实际后果。例如，管理方面可以让主管人员能够解释授权卡授权工会可以做些什么。这一点很重要，因为授权卡不仅仅是授权工会申请选举。例如，图 15—6 的授权卡实际上有三个功能：(1) 使工会可以申请代表选举（它可以用来证明 30%以上的雇员对组织工会感兴趣）；(2) 它指定了工会在所有雇佣事务中作为谈判代表；(3) 它意味着雇员已经申请加入工会，并遵守工会的章程与细则。后者特别重要，例如，工会可以强迫会员担任纠察，并

对不遵守工会指令的会员予以罚款。因此，解释签署授权卡的严重的法律后果与实际后果对管理方面来说是一件有效的武器。最后，不要看已经签名的授权卡。这种行为被 NLRB 视为不正当的劳动行为，被视为对签署授权卡的雇员的监视。如果某位签署授权卡的雇员后来受到了惩戒，那么上述行为还会成为控告雇主因工会活动歧视雇员的把柄。检查已签名的授权卡还会引起工会要求不经选举就成为雇员的谈判代表：工会可以声称雇主不再有良好的愿望，而是担心大多数雇员签署授权卡授权工会代表他们，因为雇主已经看了授权卡。

北美联合玻璃和陶瓷工人工会

AFL－CIO，CLC*

正式会员资格申请和授权

我特此申请成为 AFL－CIO，CLC 的北美联合玻璃和陶瓷工人工会的成员。我特此指定和授权 AFL－CIO，CLC 的北美联合玻璃和陶瓷工人工会在所有涉及工资、工资率和其他雇佣条件的事务中代表本人进行集体谈判。我还授权 AFL－CIO，CLC 的北美联合玻璃和陶瓷工人工会要求我的雇主承认它是我的谈判代理人。

申请人签名________________________________

受雇于________________________________

接受申请者________________________________

日期________________________________

图 15—6　授权卡样本**

*摘自《人力资源管理思想和趋势》，1982（8）。

**CLC：加拿大劳工大会。

在这一阶段，工会可以在公司设置纠察，但要受三个限制：（1）必须在开始纠察活动后的 30 天之内提交选举申请；（2）公司不能已经合法地承认了另外的工会；（3）在过去的 12 个月里，不能存在一个有效的 NLRB 选举。

□ 步骤三：举行听证会

一旦授权卡收上来后，工会可能有如下两种选择：如果雇主对组织工会没有异议（承认工会），工会就没有必要举行意见听证会，而是立即进行“同意性选举”。如果雇主同意工会的选举权利或谈判单位的范围或有资格在选举中投票的雇员的范围，就无需听证会，双方可以约定进行选举。如果雇主的确想对工会的权利进行挑战，就可以坚持进行听证以确定上述问题。雇主关于是否坚持举行听证会的决定是一项策略，它基于每一事例的具体情况，以及雇主是否需要额外时间来发动一场运动以劝说大部分雇员不要选举工会来代表他们。

多数公司的确对工会代表雇员的权利表示异议，并拒绝自动承认工会，声称相当多的雇员并不是真想组织工会。在这种情况下，美国劳工部的全国劳动关系委员会就会介入。通常是由工会与 NLRB 进行接触，工会要提交 NLRB 第 502 号表格（见图 15—7）。根据这一表格，NLRB 的地区领导人派一名听证官员进行调查。听证官员向管理方面和工会发布代表意见听证会通知（NLRB 第 852 号表格，见图 15—8）。通知表明了听证会的时间和地点。

NLRB 第 502 号表格
(5－85)

美国政府 劳动关系委员会 申　请	此处不要填写 案件编号：　申请日期：

说明：向相关雇主所在地的 NLRB 地方办公室提交一份申请原件及四份副本。如空白不够，可附另页。

申请人认为存在下面所列情形，并要求 NLRB 依据全国劳动关系法案第 9 节赋予的权力予以听证

1．申请目的（如果选择了 RC、RM 或 RD，并已经对这里提到的雇主提出了指控，该申请类型说明之后的陈述（选项）应视为没有）（请选择一项）

☐ RC：代表证明。相当多的雇员希望由申请人代表自己进行集体谈判，并且申请人亦希望被许可代表雇员

☐ RM：代表（雇主申请）。一个或更多个体或劳工组织提出成为申请者的雇员代表的主张

☐ RD：撤回授权。相当数量的雇员坚持被许可或承认的谈判代表不再代表自己

☐ UD：撤销工会化工厂权力。劳工组织和雇主之间的协议所覆盖的谈判单位中的 30％或以上的雇员希望取消这种权力

☐ UC：谈判单位界定。劳工组织已为雇主所承认，但申请人希望界定某些雇员所处的位置（请选一项）

☐ 处于以前没有被许可的单位

☐ 处于以前第________号案件许可的单位

☐ AC：许可修正。申请人希望修正第________号案件中发布的许可。附上具体的修正说明

2．雇主姓名	雇主的联系代表	电话

3．企业所在地（街道和号码、城市、州、邮政编码）

4a．企业类型（工厂、矿井、批发等）	4b．主要产品或服务

5．所涉及的单位（在 UC 项申请中，说明当前的谈判单位，并附上建议的谈判单位说明）	6a．谈判单位雇员数 目前
包括 不包括	建议（通过 UC/AC） 6b．本申请是否得到了谈判单位中 30％或以上的雇员支持？* 是____　　否____ ＊不适用于 RM．UC．AC
如果你在第 1 项中选择了 RC，请检查并填写 7a 或 7b	

7a．☐　申请被承认为谈判代表的日期________________

　　　雇主拒绝承认的日期________________

7b．☐　申请人已被承认为谈判代表并希望根据法案得到许可

续前图

8. 被承认或许可的谈判代理的名称（如无，请说明）	所属工会
地址和电话	承认或许可日期
9. 当前合同到期日（月 日 年）	10. 如果你在第1项中选择了 UD，请在此填写执行允许工会化工厂存在的协议的日期（月 日 年）
11a. 雇主企业里现在是否存在罢工或纠察事件？ 是______ 否______	11b. 如果存在，多少雇员参加了此类事件

11c. 自从____月____日____年，________________劳工组织已代表________________（填名称），在雇主企业设置纠察

12. 除了申请人以外（第8项及11c项中提到的亦除外）的组织或个体要求被承认为雇员的代表，以及其他已知的对代表第5项中所列谈判单位中的雇员感兴趣的组织或个人（若无，请说明）

姓名	所属组织	地址	主张日期（仅当申请人为雇主时填写）

我声明，我已经阅读过上述申请，并深信上述申请是真实的

____

（申请者名称及所属组织）

________________ ________________

（申请人或代表签名） （职务）

地址________________ ________________

（街道和号码、城市、州和邮编） （电话）

任何故意在本申请中做出错误陈述的行为将受到罚款或监禁（U.S. 法典，18章，1001节）

图 15－7 NLRB 第502号表格：工会关于举行 NLRB 听证会的申请

在听证会上，听证官员通常要调查两个主要问题：首先，记录是否显示有足够的证据举行选举？（例如，谈判单位中是否有30%以上的雇员签署了授权卡）其次，听证官员必须决定**谈判单位**（bargaining unit）。后者对于工会、雇员、雇主来说特别关键。所谓谈判单位是指工会被授权代表并为之进行集体谈

判的雇员群体。如果整个组织被看作谈判单位，工会将代表所有雇员（例如，工会可能最终代表所有专业白领工人和蓝领工人，虽然工会主要是针对蓝领工人）。但是，工会只能代表非主管人员、非管理人员，以及非机要人员；只有当专业人员同意时，才能把专业人员和非专业人员包括在同一谈判单位里。如果公司不同意听证官员关于谈判单位的裁决，公司可以对裁决表示异议。这需要采取另外的步骤和 NLRB 的裁决。

NLRB 第 852 号表格
（6-61）

美　国

全国劳动关系委员会审理

	案件编号

代表意见听证会通知

迄今为止，上边提到的申请人已依据全国劳动关系法案第 9（c）节提出了申请，申请附在本文书上。申请表明，在代表雇员方面出现了影响商务的问题

根据法案第 3（b）节和第 9（c）节，特此通知你于　　（月）　　（日）（年）在　　参加由全国劳动关系委员会就已出现的影响商务的代表问题进行的意见听证会。届时，当事人双方有权亲自出席或派代表出席，并作证

签署于　　（月）　　（日）　　（年）

地区领导人，地方全国劳动关系委员会

图 15—8　NLRB 第 852 号表格：代表意见听证会通知

NLRB 意见听证会还要解决其他问题。包括："雇主是否属于 NLRB 的管辖范围？""工会是全国劳动关系法案意义范围内的劳工组织吗？""是否有现存的集体谈判协议或以前的选举禁止工会举行代表选举？"

最后，如果听证会结果有利于工会，NLRB 将裁决进行选举。NLRB 将发布同意选举的"选举裁决和指导"通知，NLRB 还发给雇主一份 NLRB 第 666 号表格（见图 15—9），并要求雇主予以张贴。

□ 步骤四：竞选运动

在选举前的竞选运动中，工会和管理方面都呼吁雇员投票支持自己。

NLRB 第 666 号表
(7-72)

全国劳动关系委员会
致雇员通知

工会业已提出选举申请，以确定是否有雇员希望由工会代表自己

全国劳动关系委员会正在对案件进行调查，但尚无裁决。若举行选举，应当张贴选举通知，给出选举的完整的说明

建议由你的雇主张贴本通知，这样，全国劳动关系委员会就能够通知你全国劳动关系法案赋予你的基本权利

根据联邦法律你有如下权利	● 自行组织 ● 建立、加入或协助工会 ● 由自己选择的代表进行集体谈判 ● 为了集体谈判或其他互助或互保目的共同行动 ● 拒绝做上述任何事情，除非工会与雇主已议定要求雇员加入工会的合法的工会保障条款

由于工会已提出选举申请，你们当中的一些人可能在代表选举中投票。因为在举行选举时不存在任何裁决，全国劳动关系委员会希望所有符合条件的选举人熟悉法案赋予自己的权利

委员会运用有关规定，保证选举的公平、真实，以及自由选择权。如果工会或雇主的代理人的行为干预了你的自由选举权，委员会可宣告选举无效。委员会还将采取适当的补救措施，例如，让那些因行使权利而遭解雇的雇员复职，包括让责任方补发工资

注意： 以下是干预雇员权利的行为的范例，这种行为一旦发生，全国劳动关系委员会可能宣告选举无效	● 雇主或工会威胁解雇雇员或取消福利 ● 雇主或工会错误地陈述事实，使另一方没有公平的答复机会 ● 能够给雇员晋升、增加工资或其他福利的一方许诺上述好处，以此影响雇员的投票 ● 雇主解雇雇员以抑制或鼓励工会活动或工会导致雇员被解雇以鼓励工会活动 ● 在选举前 24 小时内的公司时间里向聚合起来的雇员发表竞选演讲稿 ● 雇主或工会通过煽动性语言来煽动种族或宗教偏见 ● 威胁对雇员使用武力或暴力以影响雇员的投票

请确信，如果举行选举，我们将做出各种努力来保护你的自由选择权。不正当行为将被禁止。希望各方在遵守法律所要求的公平选举原则方面充分合作。全国劳动关系委员会作为美国政府的一个机构，在选举中不支持任何一种选择

美国政府
全国劳动关系委员会

这是一份正式的政府通知，任何人不得损坏

图 15—9　NLRB 第 666 号表格：致雇员的通知

表 15—2和表 15—3 总结了管理方面和工会最普遍的竞选问题。工会强调它可以防止不公平，建立申诉/资历制度和改善不能令人满意的工资。他们说，

工会的力量可以使雇员在决定工资和工作条件方面发表意见。管理方面将强调，工会方面许诺的各种改善并不需要组织工会就可实现，雇员可以获得工会合同所规定的同等甚至更高的工资。管理方面还将强调：(1) 工会会费给雇员带来的财务负担；(2) 工会是个局外人；(3) 如果工会获胜，将会发生罢工这一事实。[35]管理方面甚至可以从道德方面攻击工会，同时坚持雇员加入工会后并不会改善自己的状况，而且可能失去自由。但是双方均不得威胁、贿赂或强迫雇员。

表 15－2　　工会竞选运动的普遍问题

问　题	竞选运动的百分比（%）
工会将防止不公平，建立申诉/资历制度	82
工会将改善不能令人满意的工资	79
工会的力量可以让雇员在工资、工作条件方面的呼声得到反映	79
工会（非局外人）可以为雇员的需要进行谈判	73
工会已经在其他地方取得了成果	70
工会将改善不能令人满意的病假/保险待遇	64
入会费/会费是合理的	64
工会将改善不能令人满意的休假待遇	61
工会将改善不能令人满意的退休金	61
没有工会，雇主的许诺/良好的待遇将不再存在	61
雇员选择工会领导人	55
雇主将寻求劝说/恐吓雇员投票反对工会	55
没有投票选举就没有罢工	55
工会将改善不能令人满意的工作条件	52
雇员有从事工会活动的合法权利	52

资料来源：摘自朱利斯·G·戈达曼、斯特芬·B·戈得伯格、杰尼·B·海曼：《工会代表选举：法律与现实》，1976。

表 15－3　　管理竞选运动的普遍问题

问　题	竞选运动的百分比（%）
不依赖工会亦可获得改善	85
提供与工会合同相等甚至更高的工资	82
工会会费成本超过雇员所得	79
工会是局外人	79
在决策前收集事实材料，雇主将提供事实材料并接受雇员的决定	76
如果工会获胜，罢工将发生	70
工会获胜后，（雇员）将失去某些福利	67
罢工者将失去工资，失大于得	67
工会不关心雇员的福利	67
罢工会导致失业	64
雇主已经公平地/很好地对待雇员	60
雇员应当确信自己要投票	54

□ 步骤五：选举

最后，在 NLRB 发出“选举裁决和指导”之后的 30 天～60 天内，工会可

以进行选举。选举采用秘密投票方法，NLRB提供选票（见图15—10）、选举站、选举箱，并计算票数和确定选举结果。

如果工会赢得选举，就成为了雇员的代表。所谓赢得选举是指获得了多数选票，而不是指谈判单位中的多数工人。（各方记住以下要点也是十分重要的：如果雇主从事了不正当劳动行为，“无工会”选举——指选举结果是不赞成成立工会的选举，将被推翻。因此，作为雇主的代表，主管人员必须小心避免从事此类不正当劳动行为。）

美 国

全国劳动关系委员会

雇 员

正 式 无 记 名 选 票

你是否愿意由____________代表你进行集体谈判

在你选择的方框里记上“S”

是	否
□	□

图15－10　NLRB选票样本

□ NLRB选举是怎样失利的

在最近举行的大约3 600个集体谈判选举中，大约有一半以公司的失败而告终。[36]但是，根据大学研究中心（University Research Centre）的一项研究，公司在许多选举中可能并不应该失利。著名专家马斯洛·古德彭鲁认为，不存在保证雇主赢得选举的万无一失的方法，但是以下五个原因一定会使雇主选举失利。

原因一：麻痹大意

在被研究的选举失利的公司中，68％的公司的管理人员没有注意士气低落的种种迹象。在这些公司中，流动率和缺勤率上升，生产率反复无常，安全状况极差，申诉制度束之高阁。当关于工会分发授权卡的第一份报告缓慢地传递到高层经理人员手中时，他们通常机械地予以反应。接着，管理方面着手连珠炮般地单向沟通，没完没了地通过信件向工人说明公司如何像“一个大家庭”，并呼吁采取团结行动。

有趣的是，即使工会已着手组织工会的活动，管理方面通常也不认真地着手查明是什么激怒了雇员，使得雇员倒向工会。正如上述研究人员指出的那样：“管理方面必须做的（即使是在最后一刻）是查明激怒雇员的问题所在”。必须记住，这是一件十分棘手的事情。管理方面要懂得在选举前一段时间里问什么问题及怎样问（有没有从事不正当劳动行为），懂得如何在禁止“纠正性行动”（如给每人晋一级工资）的NLRB的规定范围内行动，就必须接受专门

训练。[37]

然而，最佳的策略是从根本上消除麻痹大意：

> 总的来说，要做到深谋远虑，管理方面就必须在气氛甚至比较平静时就调查雇员的情绪，并寻找办法消除不满因素。这样做可以减少选举发生的可能性……

在实践中，非工会化企业通常在工会化企图开始之前就采用一些减少不满因素的人力资源政策。例如，在三叶苜蓿钻石公司（Diamond Shamrock Corporation），工作保障、竞争性工资，以及公司福利计划对白领工人和蓝领工人都是一样的，这种做法使该公司成了一个大的非工会化公司。[38]

原因二：任命了一个委员会

在选举失利的公司中，36%的公司成立委员会来管理竞选运动。根据上述专家的说法，这样做有三个错误：

1. 及时性是选举的根本要求，而委员会则以谨慎缓慢著称。

2. 就NLRB情况而言，委员会的多数成员都是新手。因此，他们的观点更多的是愿望的反映，而不是经验的反映。

3. 委员会的决策通常是妥协了的决策，每个人都寻求削弱彼此的差异。决策通常是最保守的观点，但不一定是最有见识和最有效的观点。

这位专家建议，雇主应当将全部责任授予一个有决定权的管理人员，这个管理人员相应地要得到人力资源主管和（具有广泛的劳工关系经验的）顾问人员的协助。

原因三：注重金钱和福利

在被调查的54%的选举中，公司因为将注意力集中在一些错误的问题（金钱和福利）上而选举失利。这位专家评论说：

> 雇员可能需要金钱，但更为通常的情况是，如果雇员感到公司公平、体面、真诚地对待自己，雇员就会对合理、竞争性的工资和福利感到满意。只有当雇员感到自己被忽视时，金钱才成为表达他们不满的一个主要问题。

不要在选票上签名。折叠起来并投进选举箱。若弄坏了本选票，请返还给全国劳动关系委员会代表，并索要新的选票。

原因四：行业盲点

研究人员发现，一些行业的雇员比另一些行业的雇员感到更受忽视。例如，在高度自动化的行业（如造纸和汽车行业），管理人员有把雇员当做机器上的螺丝的倾向，虽然随着一些公司，如克莱斯勒（Chrysler），推行更多的质量改进方案，这种状况正在变化。在这里（如同原因三所述），解决办法是开始认真地关注雇员的需要和态度。

原因五：过度授权

对于在全国各地都拥有分厂的公司来说，一个或更多工厂组织工会，会引

起其他工厂也组织工会。一旦将几个工厂组织起来了，工会就取得了以合同为形式的，可以用来诱导其他工厂的工人的某种契机。

解决这一问题的部分方法是记住上述四个原因，从而防止最初的那些工厂组织起来。除此之外，经营多个分厂的公司的高层管理者，不应当盲目地将人事和工业关系决策权全授予分厂经理人员。有效地应付工会化企图（了解工人态度的动向、了解烦扰工人的问题、在工会初次出现时就采取恰当的行动等等）需要总部及其人力资源管理人员强有力的集中指导。

□ 主管人员的角色

作为主管人员，你帮助或破坏雇主抑制工会组织活动的努力的程度，取决于你对工会组织准则的了解。如果你不熟悉为了合法地抑制工会的组织活动，你可以做什么和不能做什么，你就可能从事不正当的劳动活动。从而你可能：(1) 引发新一轮选举，虽然公司已经赢得了前一轮选举；(2) 导致你的雇主丧失第二轮选举，而直接进行合同谈判。例如，在一个案件中，一位工厂主管人员对工会的最初组织企图做出反应，禁止工会在工厂的餐厅分发工会印刷品。由于在非工作区域游说不当班的工人是合法的，公司随后允许工会在公司布告栏张贴印刷品，在工厂内的非工作区域派送印刷品。但是，NLRB 还是裁决道，公司禁止工会在餐厅分发印刷品的行为属不正当劳动行为，公司随后的纠正性行为并不能使最初行为变得正确。在此案件中，NLRB 以工厂主管人员的行动为由，宣布公司赢得的选举无效。[39]为了避免这种情况，雇主必须：(1) 制定规范发送印刷品和游说工人的行为的准则；(2) 培训主管人员掌握如何执行这些准则。[40]

□ 关于分发印刷品和游说工人的准则

雇主可以采取一系列步骤合法地限制工会的组织活动。[41]

完全禁止非雇员在雇员的工作时间里（即当雇员在值勤而不是休息时）游说雇员。因此，如果公司餐厅向公司的任何人开放，工会组织者可以游说餐厅中不当班的雇员，但不得游说当班的餐厅工人（如厨师）。（所谓“非雇员”指不属于本公司雇员的工会组织者，“雇员”指作为工会组织目标的企业的雇员。——译者注）如果作为游说一方的雇员和作为被游说一方的雇员均处在有报酬的当班时间，雇主通常可以禁止雇员以任何目的游说其他雇员。

作为私有财产所有者的权利，多数雇主（不包括零售商品、购物中心、以及某些其他雇主）可以禁止非雇员进入大楼内部和工作区域。如果存在业务原因（如安全），并且这个原因对于干预工会组织者来说是不充分的话，在某些情况下，雇主还可以禁止非雇员进入外部私人财产（如停车场）

只有当雇主能够证明禁止雇员进入内部或外部区域是生产、安全或纪律所需，雇主才可以禁止雇员进人内部或外部区域。一般来说，不能将不当班雇员和非雇员视为同等地位。因此，雇主不得禁止雇员停留于企业房产或返回企业房产，除非这种准则是生产、安全或纪律所需。

最后，必须注意，只有在以非歧视性方式执行这些限制时，它们才是有效

的。例如，如果雇主允许雇员在工作时间为婚礼募集款项，或销售埃文(Avon)产品，或从事其他游说活动，雇主就不能够合法地禁止雇员在工作时间里为工会而进行游说，这样做就是对工会活动的歧视，属不正当劳动行为。以下是旨在限制工会活动的准则的两个例子：

> 在公司房产（财产）和工作时间里游说雇员妨碍了公司业务的有效运营。非雇员不得以任何目的在公司房产内游说本公司雇员。除了在休息区域、双方雇员又处在工间休息期间或不当班，任何雇员不得在工作时间里以任何目的游说其他雇员。
>
> 在公司内分发印刷品不仅引发一些小问题，而且分散我们的工作精力。非雇员不得在本公司分发印刷品。除了是在履行职务，雇员不得分发印刷品，除非分发方和接受方都不当班或在休息区域或远离公司房屋的地方享受规定的休息时间。公司可以因为一些特别有意义的原因对上述准则运用例外原则，但游说方必须取得书面许可，并且只能在休息期间进行游说。[42]

培训的需要

除了制定准则外，还必须培训主管人员掌握如何运用这些准则。在这里，必须铭记几件事情。首先，培训方案的总体目标是使主管人员熟悉规范工会组织活动的准则；如可能，培训的重点应当是告诉主管人员能做什么，而不是不能做什么（这些培训的典型做法是告诉主管人员不能做什么，其结果是限制了主管人员的行为）。培训还应当在工会组织企图行动之前进行，一旦工会已开始组织活动，培训就晚了，因为一些主管人员已经因大意而发生了不正当劳动行为。培训方案还应当为主管人员提供实践机会，从而可以应用“可以做”行为和“不可做”行为。例如，可以让主管人员在他们可能碰到的情况的模拟情景里，运用他们在培训中学到的东西，在这里，案例分析也是有价值的。[43]

其他不正当劳动行为

你还必须记住，除了单纯地将工会组织者拒于私人财产外之外，还存在更多的采取不正当劳动行为的途径。例如，某公司最近决定在工会代表选举之前进行野餐，并给雇员两天带薪假。NLRB的裁决认为，这种事情过于巧合，属于强制性行为。[44]

□ 给雇主的指导：如何避免工会化

除了制定准则、提供培训外，还有几项指导可以帮助雇主保持一个非工会化的工作场地，这些指导是：

1. **实行预防性雇员关系**。公平的惩戒政策、公开的工人—管理沟通、公平的工资和福利等有助于维持一个非工会化的工作场地。

2. **认识地点的重要性**。例如，传统上工会势力在美国南部和西南部比在北部、东北部或远西部要弱些。

3. **及早发现组织工会的活动**。尽可能早地探察到组织工会的活动，记住，你的最佳信息来源是一线主管人员。必须培训这些主管人员去发现雇员行为的变化。此外，你和你的主管人员还应该去寻找工会活动的直接信号，如海报、

徽章、授权卡等。

4. **不要自愿让步**。很显然，在没有经过全国劳动关系委员会监督的选举前，不要主动承认工会。

5. **重视授权卡**。正如前面所讲，管理方面必须慎重处理授权卡。当你面临工会提交授权卡时，务必请另外一名经理人员作见证人，并且一定不要接触（或更糟的是计算或核查）授权卡。当工会组织者走后，立即找你的律师。

6. **表达你的辩词**。应当再次有力地、不懈地向雇员表达你的辩词。管理人员在工作时间里向雇员演讲、在就餐点与雇员进行非正式会晤、给雇员发信等等，都是好的形式。

7. **推延选举**。尽可能地推延选举对雇主有利。这样雇主就有更多的时间进行准备，向雇员沟通你的辩词，削弱工会的决心。

8. **仔细选择时间**。在 NLRB 规定范围内，你应当仔细选择选举日期和时间。例如，你可能发现雇员星期五的情绪比星期一要好，在发薪的那一天，你可以向雇员的信封里塞一封信，做出你的最后一次劝说努力。[45]

9. **考虑你的选择**。最后，考虑同意成立工会这样一种选择。虽然我们已经强调了如何避免工会化，许多雇主却选择了让工会进入本企业。工会使得许多群体层次的雇主所不能提供的健康福利成为可能；行业或协会层次的工资协议可以免除雇主与单个雇员就工资与增资进行谈判的负担。如果可以选择的话，一些工会比另一些工会更好处。因此，要考虑你的选择。

□ 停止许可选举：当雇员想驱逐工会时

赢得选举和签署协议并不一定意味着工会将永远存在于公司里。法律授予雇员组织工会的权利，也授予了雇员合法地中止工会代表自己权利的权利。这个过程叫停止许可，在近些年里，停止许可日益得到运用。在 75%的选举中，雇员投票赞成停止许可工会代表权。[46]（在过去的一些年里，工会赢得了全部代表选举的 48%。[47]）

停止许可竞选运动与许可竞选运动差别不大。许可竞选运动导致最初的选举。[48]在停止许可竞选运动中，工会要组织成员会议、挨家拜访雇员、给雇员邮寄印刷品、与雇员电话沟通、向 NLRB 申诉，有时甚至通过威胁和骚扰来赢得停止许可选举。[49]管理方面则利用各种会议（一对一会晤、小组会议、与整个谈判单位进行的会议）和专家的帮助，利用法律手段、信件，通过改善工作条件和隐蔽的和不是很隐蔽的威胁来赢得停止许可选举。

雇主还更多地求助于顾问人员。这些顾问人员（他们自称充当工人与管理方面的“婚姻代理人”）[50]主要就选举前如何行动向经理人员与主管人员提供详细的建议。[51]据至少一个报道说，一些顾问人员甚至建议管理方面如何在工会组织竞选运动中期非法地给雇员提薪，这种建议的基础是假定雇主的行为永远不会被发现。如果雇主的确被发现了，最差的结果只是重新进行选举，而在重新选举中，工会丧失了其中的 96%的选举。[52]

但是，总的来说，顾问人员的策略是协助管理方面改善与雇员的沟通，界定和从根本上消除导致倾向于工会的投票的因素。因此，从理想层次上讲，这不是最后一分钟的努力所能做到的；相反，在许可选举或停止许可选举中取得

有利于雇主的投票是管理方面长期而合理的行动的结果，这种行动以赢得雇员的信任为目标，并最终赢得了雇员的信任：

> 停止许可不是在选举时完成的。你必须通过至少一年以上的时间来赢得雇员的信任。赢得雇员的信任的途径有：建立有效的绩效评价方案、人员开发方案，以及管理方面与雇员之间的良好沟通渠道。[53]

本章回顾

☞ □ 小结

1. 早在1790年以来，工会会员数经历了一个扩张和收缩的交替发展过程。工会发展的一个重要里程碑是1886年美国劳工联合会（劳联）的成立。近来，工会的发展趋势是组织白领工人。在任何情况下，我们在看到工资和福利在工会化中的重要作用的同时，发现工人也追求公平、人性以及公平的对待。

2. 除了改善工资和工作条件外，工会还寻求工会保障。我们讨论了五种可能的安排，包括封闭式工厂、工会化工厂、代理工厂、开放式工厂以及会员资格维持安排。

3. 劳联—产联（AFL－CIO）是一个全国性联合组织，包括109个全国（和国际）工会。它只能行使组成它的全国工会允许的权力。

4. 在强烈鼓励工会的时期，国会通过了《诺里斯－拉瓜迪亚法案》（即《瓦格纳法案》）。该法案的通过标志着劳动法律从限制工会活动到强烈鼓励工会活动。该法案对工会活动的鼓励是通过以下措施实现的：禁止不正当劳动行为；规定无记名投票选举；建立全国劳动关系委员会。

5.《塔夫托－哈特利法案》标志着减少鼓励时期的开始。它列举了雇员在工会方面的权利，列举了雇主的权利，并允许总统临时禁止全国紧急罢工。除此以外，它还列举了工会的不正当劳动行为。例如，它禁止工会限制或强迫雇员行使受法律保护的谈判权利。该法案还给予雇主就工会组织发表观点的权利。

6.《兰德勒姆－格里芬法案》反映了对工会内部事务的详细规定时期。它产生于人们对管理方面和工会领导方面的不法行为的揭露。该法案包括一个工会成员的《权利法案》（例如它确认工会会员起诉工会的权利）。

7. 工会推进和选举有四步：早期接触、取得授权卡、举行听证会以及选举本身。记住，工会只需赢得多数投票，而不是谈判单位中的多数雇员。

8. 有五条确定的NLRB选举失利的途径：关键时刻麻痹大意、成立委员会、强调金钱和福利、存在行业盲点、授权过度。企业必须对主管人员进行培训，教会他们如何执行规范工会分发印刷品和从事游说的行为的准则。

□ 关键术语

union security	工会保障

closed shop	封闭式工厂
union shop	工会化工厂
agency shop	代理工厂
open shop	开放式工厂
maintenance of membership arrangement	成员资格维持安排
American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL－CIO)	美国劳动联合会与产业组织联合会（AFL－CIO）
Norris－LaGuardia Act	《诺里斯－拉瓜迪亚法案》
National Labor Relations Board (NLRB)	全国劳动关系委员会（NLRB）
Wagner Act	《瓦格纳法案》
unfair labor practices	不正当劳资行为
Taft－Hartley Act	《塔夫托－哈利特法案》
union unfair labor practices	工会不正当劳工行为
right－to－work laws	工作权利法
national emergency strkes	全国紧急罢工
Landrum－Griffin Act	《兰德勒姆－格里芬法案》
organizing committee	组织委员会
authorization cards	授权卡
hargaining unit	谈判单位

□ 讨论题

1. 解释 AFL－CIO 的结构与目的。
2. 讨论五条确定的 NLRB 选举失利的途径。
3. 说明在工会推进和选举中，你预期工会会使用的一些重要策略。
4. 简短地解释为什么说"劳动法律经历了一个压制和鼓励的循环"。
5. 详细解释工会推进和选举的每一个步骤。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

工会到来了

上周发生在卡特仓库的一件事使杰克和詹妮弗十分难过。事情常常是这样，公司必须解雇一位工作质量差的清洗工人。由于业务性质的原因，雇员不断地辞职、被解雇，并从其他地方雇用新人。事实上，对于该行业的工人来说，在五年左右的时间里轮遍一个地理区域里的所有或大部分仓库是很平常的。由于工作转换是该行业的重要特征，因此，当被解雇的工人鲍勃对解雇做

出强烈反应时，杰克和詹妮弗很是吃惊。鲍勃将一瓶化学物品砸在地上，高声叫喊杰克无能、不公正、不胜任雇主这一角色，并警告说他将驱车前往纺织工人工会的地方总部，劝说工会来卡特的公司将工人组织起来。后来，卡特公司的几位经理人员报告说，工人们在午餐时异乎寻常地热烈地交谈着；另一位经理人员则相信，地方工会的代表已经开始与不当班的雇员会晤。

问题：

1. 卡特公司处在一个组织竞选运动的第一阶段吗？杰克和詹妮弗怎样才能确切地了解这一点？
2. 杰克和詹妮弗应当采取什么步骤来确定工会组织活动是否在进行？
3. 如果这个公司的雇员被组织起来了，公司将采取什么步骤？

小案例

法国瑞维特公司

法国瑞维特公司（France Rivet Company）没有工会。虽然为组织雇员做出了许多努力，但没有工会申请作为谈判代理。雇主不知道是否有相当大比例的雇员是工会成员。

在过去的两天里，雇员在工厂前面进行了代表国际行业工会的纠察活动。他们打着描述雇主不公平的旗帜。工业关系经理已经与六名雇员进行了谈话。工业关系经理问雇员是否属于工会或是否知道对工厂进行纠察的原因。雇员对此给予了否定的回答。

到此时为止，纠察实际上是相当无效的。如果有雇员因纠察不能上班的话，那也只是极少数。卡车继续发送货物。但是，某种紧张情绪是显而易见的，雇员很明显不愿意穿过纠察线。顾客对此亦十分反感，虽然没人因此而避免与工厂进行交易。

但是，工业关系经理在各方面的压力下，必须消除纠察活动。工厂官员和经理人员担心纠察行动会把顾客拒之门外、干扰接收和发送材料。一些经理人员暗示整个纠察活动是一个敲诈，一些工会官员准备从中捞到好处。其他经理人员认为应当采取法律行动，他们希望工业关系经理向法庭申请强制令。公司的业务是全国性的。

资料来源：戴尔·约德：《人事管理和工业关系》，6版，480～481页。

问题：

1. 你认为工业关系经理应当说什么或做什么？
2. 到此时为止，工业关系经理对纠察问题的处理是否正确？
3. 请你准备一份工业关系经理可能提交给高层管理人员的备忘录，预测事件将可能有什么重大发展，并建议对此应采取什么恰当的行动。

[本章注释]

[1] Parts of this section are based on Paul A. Samuelson, *Economics* (New York; McGraw-Hill, 1967), Chapter 7; Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970), Chapter 16; Arthur Sloane and Fred Witney, *Labor Relations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice

Hall, 1977); Leonard Sayles and George Strauss, *Managing Human Resources* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), Chapter 7; Edwin Beal, Edward Wickersham, and Philip Kienast, *The Practice of Collective Bargaining* (Homewood, IL: Irwin, 1976), Chapter 2; Gordon Bloom and Herbert Northrup, *Economics of Labor Relations* (Homewood, IL: Lrwin, 1977), Chapter 2; and Dennis Chamot, "Professional Employees Turn to Unions," *Harvard Business Review*, Vol.54, No.3 (May-June 1976). Also see Bernard Bass and Charles Mitchell, "Influences on the Felt Need for Collective Bargaining in Business and Science Professionals," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, No.6 (December 1976), pp.770~772; Harold W. Davey, *Contemporary Collective Bargaining* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972), pp.342~360.

[2] "Union Membership in 1991," *BNA Bulletin to Management*, March 5, 1992, pp.68~69.

[3] "Beyond Unions: A Revolution in Employee Rights Is in the Making," *Business Week*, July 8, 1985, p.72; Bureau of National Affairs, "Union Membership in 1988," *Bulletin to Management*, April 13, 1989.

[4] "AFL-CIO Launching New Strategy to Win Over Nonunion Workers," *Compensation and Benefit Review*, Vol.18, No.5 (September - October 1986), p.8; Shane R. Premeaux, R. Wayne Moody, and Art Bethke, "Decertification: Fulfilling Unions' 'Destiny'?" *Personnel Journal*, Vol.66, No.6 (June 1987), p.144; and Peter A. Susser, "The Labor Impact of Deregulation," *Employment Relations Today*, Vol.13, No.2 (Summer 1986), pp.117~123.

[5] "Beyond Unions," pp.72~77.

[6] Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, January 10, 1986, p.7.

[7] Ser Levitan and Frank, Gallo, "Collective Bargaining and Private Sector Employment," *Monthly Labor Review* (September 1989), pp.24~33.

[8] Dennis Chamot, "Unions Need to Confront the Results of New Technology," *Monthly Labor Review* (August 1987), p.45. Closely related to unions, employee associations of government employees have grown steadily over the past few years. For a discussion, see Sar Levitan and Frank Gallo, "Can Employee Associations Negotiate New Growth?" *Monthly Labor Review* (July 1989), pp.5~13.

[9] From the Bureau of Labor Statistics; discussed in "Union Wages," *BNA Bulletin to Management*, April 2, 1992, pp.100~101.

[10] W. Clay Hamner and Frank Schmidt, "Work Attitude as Predictors of Unionization Activity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, No. 4 (1978), pp. 415~421. See also Amos Okafor, "White Collar Unionization: Why and What to Do," Personnel, Vol.62, No.8 (August 1985), pp.17~20.

[11] Jeanne Brett, "Why Employees Want Unions," *Organizational Dynamics* (Spring 1980), and John Fossum, *Labor Relations* (Dallas, TX: Business Publications, 1982), p.4.

[12] Clive Fullager and Julian Barling, "A Longitudinal Test of a Model of the Antecedents and Consequences of Union Loyalty," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.2 (April 1989), pp.213~227. Adrienne Eaton, Michael Gordon and Jeffrey Keefe, "The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance Systems Effectiveness on Union Commitment," *Individual and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3, April 1992, pp.591~604.

[13] Warner Pflug, *The UAW in Pictures* (Detroit: Wayne State University Press, 1971), pp.11~12.

[14] See also M. Gordon and others, "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of Its Correlates," *Journal of Applied Psychology* (August 1980), pp.474~499. For an interesting discussion of this see Bert Klandermans, "Perceived Cost and Benefits of Participation in Union Action," *Personnel Psycholgy*, Vol.39, No.2 (Summer 1986), pp.379~398.

[15] These are based on Richard Hodgetts, *Introduction to Business* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), pp.213~214.

[16] "Boardroom Reports," The Conference Board, New York, December 15, 1976, p.6. See also "Perspectives on Employment," *Research Bulletin* #194, 1986, The Conference Board, 845 Third Avenue, New York, N.Y. 10020.

[17] The following material is based on Sloane and Witney, *Labor Relations*, p.137.

[18] Ibid., p.106.

[19] Ibid., p.121.

[20] Quoted from D. Quinn Mills, "Flawed Victory in Labor Law Reform," *Harvard Business Review*, Vol.57 (May – June 1979), pp.92~102. The Law also proposed to increase the size of the NLRB from five to seven members and to permit the board to speed its process of review of decisions by administrative law judges. See also "Labor's Long Winter May Be Coming to an End," *Business Week*, February 23, 1987, p.140.

[21] Commerce Clearing House. This is based on "NIRB Announces New Rule on When Unions Can Picket Stores in Malls," *Ideas and Trends*, November 2, 1988, pp.181~184. Jean Country and Brook Shopping Centers, Inc., as nominee for Dollar Land Syndicate (Retail and Wholesale Employees Union, Lacal, 305, AFL-CIO), 291 NLRB No. 4, Sept. 27, 1988. It should be noted that the NLRB held that in balancing the interests involved, it was essential to consider whether those seeking to exercise the right to organize on private property had reasonable alternative means of doing so without trespassing on the owner's property. Previously, the NLRB had held it must sometimes refrain from considenng that issue in determining whether shch organizational rights could be exercised under a balancing test. In a 1992 case, *Lechmere, Inc. v. NLRB*, "the court has been asked to decide whether an operator of a chain of New England retail stores committed an unfair labor practice when it prevented non-employee union organizers from distributing union literature on a company property." The issue again raises the question—first raised by the Supreme Court 35 years ago in *NLRB v. Babcok & Wilcox* as to whether union organizers can be banned from company premises when they can easily contact employees "through the usual channels" of communication. On January 27, 1992, the Supreme Court decided in favor of the employer in this case. For a discussion of this see Craig Hukill, "Labor and the Supreme Court: Significant Issues of 1991—1992," *Monthly Labor Review* (January 1992), p.35.

[22] Clear Pine Moldings.

[23] Midland National Life Insurance Company.

[24] This is based on "Taft Act Losing Teeth," a summary of a speech by Professor Charles Craver of the George Washington University. National Law Center, in Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, March 16, 1989, p.88.

[25] Commerce Clearing House, "Supreme Court Ruling Gives Management Greater Power to Fill Jobs During a Strike," *Ideas and Trends*, March 23, 1989, p.46.

[26] *Lechmere Inc. v. National Labor Relations Board*, U.S. S.Ct., No.90~970, 1/27/92.

[27] "Difficulties Foreseen for Union Organizing Efforts," *BNA Bulletin to Management*, February 13, 1992, p.42.

[28] See William J. Glueck, "Labor Relations and the Supervisor," in M. Jean Newport, *Supervisory Management: Tools and Techniques* (St. Paul, MN: West, 1976), pp.207~234. See also "Big Labor Tries the Soft Sell," *Business Week*, October 13, 1986, p.126.

[29] William Fulmer, "Step by Step Through a Union Election," *Harvard Business Review*, Vol.60 (July –

August 1981), pp.94～102.

[30] *Labor Relations Consultants: Issues, Trends, Controversies* (Rockville, MD: Bureau of National Affairs, 1985), p.7.

[31] Ibid., p.71.

[32] Ibid., p.72.

[33] Ibid., p.62.

[34] Commerce Clearing House, "More on Management's Pre-election Campaign Strategy," *Ideas and Trends in Personnel* , August 20, 1982, pp.158～159.

[35] Fulmer, "Step by Step," p.94. See also "An Employer May Rebut Union Misrepresentations," Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, January 16, 1986, p.17.

[36] Based on Matthew Goodfellow, "How to Lose an NLRB Election," *Personnel Administrator*, Vol.23 (September 1976), pp.40～44. Union Win－loss ratio based on "Union Win－Loss Ratio Stable in'88," Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, April 20, 1989, p.121.

[37] This is one reason why the use of consultants in this area is increasing. See, for example, "American Union Busting," *The Economist*, November 17, 1979, pp.39～50.

[38] Stuart Dien and Kenneth Rose, "Formal Policies and Procedures Can Forestall Unionization," *Personnel Journal*, Vol.61 (April 1982), pp.275～277.

[39] Frederick Sullivan, "Limiting Union Organizing Activity Through Supervisors," *Personnel*, Vol.55 (July－August 1978), pp.55～65. Richard Peterson, Thomas Lee, and Barbara Finnegan, "Strategies and Tactics in Union Organizing Campaigns," *Industrial Relations*, Vol.31, No.2, Spring 1992, pp.370～381.

[40] Ibid., pp.60.

[41] Ibid., pp.62～65.

[42] Ibid., pp.64～65. The appropriateness of these sample rules may be affected by factors unique to an employer's operation, and they should therefore be reviewed by the employer's attorney before implementation.

[43] For a discussion, see James Rand, "Preventive-Maintenance Techniques for Staying Union-Free," *Personnel Journal*, Vol.59 (June 1980), pp.497～508. See also John Teeter, "Inadvisable Advice: Writs on Employers' Counseling of Employees with Regard to Unfair Labor Practice Proceedings," *Industrial Relations Law* Journal, Vol.12, No 2, 1990, pp.292～339.

[44] B&D Plastics Inc.302 NLRB No.33, 1991, 137 LRRM 1039; discussed in "No Such Things as a Quote Free Lunch," *BNA Bulletin to Management*, May 23, 1991, pp.153～154.

[45] Charles Wentz, Jr., "Preserving a Union-Free Workplace," *Personnel* (October 1987), pp.68～72.

[46] Francis T. Coleman, "Once a Union, Not Always a Union," *Personnel Journal*, Vol.64, No.3 (March 1985), p.42. See total article, pp.42～45, for an excellent discussion of the benefits of decertification for both employers and workers. See also "Decertification: Fulfilling Unions' Destiny?" *Personnel Journal*, Vol.66 (June 1987), pp.144～148.

[47] "Union Win Rate in 1991," *BNA Bulletin to Management*, March 26, 1992, pp.92～93.

[48] William Fulmer, "When Employees Want to Oust Their Union," *Harvard Business Review*, Vol.56 (March－April 1978), pp.163～170; Coleman, "Once a Union, Not Always a Union," pp.42～45. See also "Decertification: Fulfilling Unions' Destiny?", pp.144～148.

[49] Fulmer, "When Employees Want to Oust Their Union,", p.167.

[50] *The Economist*, November 17, 1979, p.50.

[51] See also William Fulmer and Tamara Gilman, "Why Do Workers Vote for Union Decertification?" *Personnel*, Vol.58 (March－April 1981), pp.28～35, and Shane Premeaux et al., "Managing Tomorrow's Unionized Workers," *Personnel* (July 1989), pp.61～64, for a discussion of some important differences (in preferred management styles) between unionized and nonunionized employees.

[52] Ibid.

[53] Fulmer, "When Employees Want," p.168. See also "Decertification: Fulfilling Unions' Destiny?" p.148; and James Thacker et al., "The Factor Structure of Union Commitment: An Application of Confirmatory Factor Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.2 (April 1989), pp.228～232.

16 章

集体谈判

- 什么是集体谈判
- 实际谈判过程
- 合同执行：抱怨处理
- 工会主义的未来
- 培养雇员的献身精神
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

工会推进和选举只是工会与公司相互作用的第一阶段。接下来是集体谈判与合同执行。本章讨论了集体谈判的其他阶段，包括谈判准备和实际谈判。

学完本章后，你应当能够：

- **解释如何准备工会合同谈判；**
- **列出至少十条集体谈判须知；**
- **说明僵持、调解和罢工。**

什么是集体谈判

一旦工会被承认为雇员的代表，雇主注定要在某一天与工会相遇在谈判桌前。管理方面与工会方面的代表就劳动协议进行谈判。劳动协议将包括双方在工资、工时和工作条件等条款方面达成的一致意见。

究竟什么是集体谈判？全国劳动关系法案认为：**集体谈判**（collective bargaining）是雇主和雇员代表为相互履行义务，在合理的时间召开会议，真诚地就工资、工时，以及雇佣条件和期限等进行磋商，或就协议谈判进行磋商，或就其引发的任何问题进行磋商，并应任何一方的要求，执行体现任何已达成的协议的书面合同，但这种义务并不强迫任何一方同意一项建议或做出某种让步。

通俗地讲，这就是说法律要求劳资双方就工资、工时，以及雇佣条件和期限进行真诚的谈判。随后，我们将会看到，一系列法庭裁决已经阐明了可以谈判的项目（因为工资、工时和雇佣条件等太宽泛，在实践中没什么用）。

□ 什么是“真诚”

真诚的谈判（good faith bargaining）是有效的劳资关系的基础。它意味着双方进行沟通和谈判。它意味着双方的主张互相较量，双方做出每一个合理的努力以达成一致。[1]它并不意味着任何一方被迫地同意某一主张，也不要求任何一方做出任何具体让步（虽然从实践角度讲，一些让步是必要的）。

什么时候谈判“不真诚”

根据 NLRB 和法庭的解释，以下各项违反了真诚谈判的要求：

1. **表面谈判**。仅仅履行谈判的过程，没有真正达成正式协议的目的。

2. **让步**。虽然法律不要求任何一方做出让步，但 NLRB 和法庭对“真诚”的定义表明，妥协的意愿是真诚地进行谈判的重要因素。

3. **主张和要求**。NLRB 把提出主张看作是决定总体真诚的一个因素。

4. **拖延策略**。法律要求双方碰面，并在合理的时间进行磋商。显然，拒绝与工会碰面就没有履行法律加于雇主的积极性义务。

5. **强加条件**。强加不合理或苛刻的条件是不真诚的表现，NLRB 将对此

进行调查。

6. **单方变更条件**。这被看作是雇主在谈判中没有达成协议的意图的强烈指征。

7. **回避代表**。当雇主拒绝与工会代表进行谈判时，就违反了自己的谈判职责。对管理方面来说，真诚地进行谈判的职责最低应包括雇主承认这位法定代表是自己在谈判中必须与之交涉的对象。

8. **在谈判中采取不正当的劳动行为**。可能影响过错方的真诚意愿。

9. **提供信息**。必须应工会要求向工会提供信息，使工会能够理解并有理性地讨论谈判当中出现的问题。

10. **谈判项目**。拒绝就强制项目进行谈判或坚持就许可项目进行谈判被视为不真诚地进行谈判[2]（我们随后将讨论这些项目）。

□ 谈判小组

工会和管理方面都要派遣一个谈判小组参加谈判。管理小组通常较小，由大约3人～4人组成。如果公司规模足够大，有一位副总经理或工业关系经理，那么他们毫无疑问应参加管理小组。此外，管理小组还可能包括一位直线经理和1名～2名来自法律公司（劳动法律业务）的律师。工会一方的小组包括地方分会业务代理和几位工会官员。你的车间的工会执事（地方工会代表），以及全国工会的代表也可能参加。后者可能是工会的主要发言人。但是，全国工会的代表更通常的是提供专家建议，并维持全国范围内各地方协议的一致性。

准备

双方的谈判小组在完成准备工作后才开始进入谈判。工会代表已经打听出了会员的要求，并与相关工会的代表进行了磋商。在大的行业工会中（如汽车工人工会），谈判目标通常是由全国工会的高级官员确定的。

管理方面利用一些技术和程序来为谈判作准备。首先，准备好赖以建立谈判立场的数据。[3]管理方面收集工资和福利数据，包括与地方报酬率、同行业类似工作报酬率的比较。公司劳动力分布（年龄、性别和资历等）数据也很重要。因为这些因素决定了你在福利方面的实际支付。福利成本、总盈利水平，以及加班时间和成本等内部经济数据也很重要。管理方面还将计算当前劳动合同的成本，并确定工会的要求所带来的增加的成本——总计、单位雇员、单位小时成本的增加。另一个重要的步骤是确定工会可能提出的要求。在这里，雇主利用抱怨信息及主管人员的反馈来提前确定工会的要求是什么（从而提前准备与工会进行辩论和还价）。[4]态度调查（检测雇员对管理方面认为需要改变的合同的各节的反应）和与地方工会领导人的非正式会谈（讨论合同在操作上的有效性，并就管理方面关于改革的意见试探工会）是另外一些普遍的策略。

实际谈判过程

□ 谈判项目

劳动法律规定了谈判项目的类别：强制、自愿和非法项目。

自愿（或许可）**谈判项目**（voluntary bargaining items）既不是强制性的，也不是非法的；只有管理方面和工会都同意，自愿项目才成为谈判的一部分。任何一方不得强迫另一方违背自己的意愿就自愿项目进行谈判。任何一方不得因对方拒绝就自愿项目进行谈判而不签署合同。

非法谈判项目（illegal bargaining items）是法律禁止的项目。例如，同意仅雇佣工会会员的条款在实行工作权利法的州是非法的。

根据法律规定，有 70 个基本项目是**强制**（mandatory）项目；图 16—1 列出了其中的一部分。它们包括工资、工时、休息时间、解雇、调转、福利和遣散费。随着法律的不断演进，其他的强制项目不断地加进来。例如，由于 80 年代的一系列法庭裁决，药物检测成了一个强制项目。[5]

强制项目	许可项目	非法项目
报酬率	补偿合同	工会工厂
工资	管理方面关于工会事务的权利	根据种族解雇雇员区别对待
工作时间	退休雇员的退休金福利	
加班报酬	谈判单位的范围	
轮班职工差异	将主管人员含在合同里	
公休	合同的其他方如（国际工会）	
假期	工会标签的使用	
遣散费	处理擅自改变劳动内容的问题	
退休金	自助餐食堂价格	
保险福利	过去合同的延续	
利润分享计划	谈判小组的成员	
圣诞节红利	工头的雇佣	
公司住房、就餐及优惠		
雇员保障		
工作绩效		
工会保障		
劳资关系		
雇员药物检测		

图 16—1　谈判项目

□ 谈判阶段[6]

谈判通常遵循几个步骤展开[7]：首先，双方提出各自的要求（在这一阶段，双方在某些问题上的分歧通常很大）。第二，双方削减自己的要求（在这

一阶段，各方以某些要求来交换其他利益）。第三，小组委员会调查：双方组成联合小组委员会，努力找出合理的解决方案。第四，双方达成非正式解决方案，每个小组返回各方的支持者：工会代表非正式地向他们的上级核实解决方案；管理方面的代表则向高层管理人员核实解决方案。最后，一旦一切就序，双方就起草并签署正式协议。

谈判须知

瑞德·理查德森为谈判者总结了以下建议[8]：

1. 确信自己已经为每一谈判项目设置了明确的目标，并理解每一目标赖以建立的基础。
2. 从容不迫。
3. 若有疑问，与同事开会商讨。
4. 用支持你的主张的有力的数据装备自己。
5. 经常使自己的主张保持一定弹性。不要使自己处于孤立无援的位置。
6. 不要仅关心对方所说所为；找出所说所为的原因。记住，经济动机不是对方行为的惟一解释。
7. 尊重对方保全面子的重要性。
8. 时刻对对方在目标和重点方面的真实意图保持警惕。
9. 成为一个好的倾听者。
10. 树立一个公平而强硬的形象。
11. 学会控制你的情绪，不要慌张。把情绪当做工具，而不是障碍。
12. 确信自己每走一步，都知道它和其他谈判步骤的关系。
13. 用你的目标来衡量每一谈判步骤。
14. 严密注意每一谈判条款的措词；字和词经常是抱怨的来源。
15. 记住，集体谈判在本质上讲是妥协过程的一部分。世上没有独占一块饼的事情。
16. 学会理解别人及其个性。
17. 考虑当前谈判对未来谈判的影响。

□ 僵持、调解和罢工[9]

僵持

在集体谈判中，当谈判双方不能进一步接近解决方案时，就发生了**僵持**（Impasse）。僵持通常是由于一方的要求大大超过对方的出价造成的。有时，僵持局面可以通过“第三方”（诸如调停人或仲裁人等公正的人）来打破。如果第三方不能打破僵局，工会可能呼吁停工或罢工，从而向管理方面施加压力。[10]

第三方介入

用于克服僵局有三种类型的第三方介入：调解、调查和仲裁。在**调解**（mediation）中，中立的第三方努力协助委托人达成一致。调解人通常与各方举行会谈，确定各方谈判主张的立场，然后从中找到一些继续谈判的基础。调

解人总是一位斡旋者，他（她）以这种身份提出对罢工可能性的评价，可达到的解决方案等等。调解人无权确定谈判立场或做出让步。

在某些情况（例如发生全国紧急罢工，美国总统宣布全国紧急状态的情况）下，可以任命一位调查者。**调查者**（factfinder）是一位中立的第三方，他调查争议问题，并就什么是合理的解决方案做出公开建议。[11]例如，总统紧急调查委员会（Presidential Emergency Fact - Finding Board）已经成功地打破了几个关键运输争议中的僵持局面。

仲裁（arbitration）是最后一种第三方介入类型，仲裁人通常有权确定解决办法。与调解和调查不同，仲裁可以保证僵局的解决办法。对于有约束力的仲裁，双方都要接受仲裁人的裁定。对于非约束性仲裁，他们可以不接受。仲裁还可以是自愿的或强制的（换句话说，由政府机构施加的）。在美国，自愿约束性仲裁最普遍。

罢工

有四种主要类型的**罢工**（strike）：**经济罢工**（economic strike）产生于双方不能就合同条款达成一致——换句话说，产生于僵持；另一方面，**不正当劳动行为罢工**（unfair labor practice strike）则以抗议雇主的非法行为为目标。**野猫罢工**（wild - cat strike）是在合同期里发生的未经批准的罢工。**同情罢工**（sympathy strike）是指一个工会为支持另一个工会的罢工而举行的罢工。[12]纠察（picket）是罢工过程中的第一个活动之一。纠察的目的是通知公众劳动争议的存在，并鼓励其他人限制与罢工所针对雇主进行业务往来。

雇主成为罢工对象后可以采取几项措施。其中之一是关闭受影响的区域，停止运营，直到罢工结束。第二个选择是，为了减少罢工对雇主的影响，在罢工期间将工作承包出去。第三个选择是继续运营，或许是用主管人员和其他非罢工工人来填补罢工工人的位置。第四个选择是雇佣替代人员来代替罢工者。在经济罢工中，这种代替可视为永久性的，当罢工者决定返回工作时，替代人员不必虚位以待。如果罢工属不正当劳动行为罢工，罢工者有权返回工作，雇主应无条件恢复其工作。主要的停工（涉及 1 000 人或以上的停工）在过去的 10 年左右时间里显著下降，从 1981 年的 140 起下降到 1991 年的约 40 起。[13]

为罢工做应对准备

当罢工迫在眉睫时，你必须做出应对计划。例如，有两位专家认为，如果罢工迫在眉睫或已经发生，遵循以下指导可以将混乱降到最低。[14]

- 在罢工头一天支付罢工雇员所有应该支付给他们的报酬。
- 保护设施。主管人员应当警惕陌生人，并控制他们靠近公司财物。公司应当考虑雇佣警卫保护替代人员上下班，如有必要，观察和控制纠察人员。
- 通知所有顾客。你可以决定不通知顾客，而只对询问者作答复。必须准备致所有顾客的标准的正式的答复，答复应当仅仅是通知性的。
- 与必须经过纠察线并同你有业务往来的供应商或其他人联系。建立其他的取得供应的途径。
- 为夜晚滞留人员做出安排，以防事情的发展需要采取这种行动。
- 通知地方失业办公室你需要替代人员。

●在纠察前、纠察中、纠察后分别对设施拍照。如有必要，安装录像设备和远距离传声器监测纠察人员的不正当行为。

●记录任何和所有关于罢工者的不当行为和活动，记录诸如暴力、威胁、大规模纠察、财产破坏等事件。记录警察对协助请求的反应。

●收集以下证据：纠察人员人数及姓名；纠察时间、日期、地点；描述纠察人员携带的任何标记；以及描述纠察车辆和牌号。

其他选择

管理方面和劳工在他们的军火库中各自还有另一件打破僵局的武器，以实现自己的目标。工会有时努力组织**联合抵制**（boycotts），其目的是迫使雇主做出让步。事实上，许多工会正利用"联合抵制顾问"来组织"联合运动"，向相关公司（如控制着雇主的主要贷款的银行）施加压力。通过这种方式，工会希望迫使雇主同意自己的条件。

在雇主方面，雇主则通过**闭厂**（lockout）来努力打破僵局。闭厂是指雇主拒绝提供工作机会。在这里，雇员被禁止从事他们的工作（从而没有报酬）。

NLRB通常不把闭厂看作不正当劳动行为。例如，如果你的产品易腐烂（例如蔬菜），那么闭厂就是削减或中和工会权力的合法策略。只有当雇主为了一些受禁止的目的进行闭厂时，闭厂才是不正当劳动行为。努力导致一个有利于雇主的解决方案并不是受禁止的目的。今天，闭厂并未得到广泛使用；当雇员愿意继续工作时（即使在谈判桌上出现了僵持局面），雇主通常不愿意停止业务运营。[15]但是，在1989年，棒球运动员举行罢工，雇主威胁进行闭厂，结果棒球运动员返回工作。

□ 协议内容

实际协议可能有20页或30页，甚至超过100页。它可能包括一般的政策声明，也可能包括对规则和程序的详细说明。当今的趋势是签署更长、更详细的合同。这在很大程度上是协议覆盖的项目数增加的结果。

一个典型的合同的主要部分覆盖以下主题：

1. 管理方面的权利。
2. 工会保障和代扣会费。
3. 抱怨程序。
4. 抱怨仲裁。
5. 惩戒程序。
6. 报酬率。
7. 工时和加班时间。
8. 福利：假期、公休、保险、退休金。
9. 健康和安全措施。
10. 雇员保障——资历条款。
11. 合同到期日。

上述清单只是列出了主要类别的主题。在华盛顿的国家事务局（Bureau of National Affairs）公布了"合同条款查找"（contract clause finder），在谈判中，

你可以将它作为一个核对表来指导自己。

□ 工会化后的预期变化

毫无疑问，你的雇员被组织起来后，将对你和你的公司产生深刻的影响。戴尔·比奇（Dale Beach）指出，雇主将在五个基本领域感受到工会的影响[16]：(1) 它将限制管理方面的行动自由；(2) 它将导致工会要求一致对待所有雇员的压力；(3) 它将要求改进人力资源政策和实践；(4) 它将要求有一位雇员的发言人；(5) 它将导致劳工关系决策的集中化。

或许工会化最明显的影响是对管理方面的行动自由的限制。例如，诸如不景气时解雇谁；让谁加班；给谁增加工资等决策现在要经受工会的挑战。

部分地因为这些可能的挑战（部分地因为工会合同包括报酬、福利、晋升等方面的书面条款），工会化还导致了雇主人力资源政策、程序和规则的系统化、集中化和复杂化。例如，对于工会化，雇主可能采取以下措施：(1) 建议所有工厂经理就与工会有关的问题向总部劳工关系专家征求意见；(2) 制定一个报酬计划和工资等级制度；(3) 制定一个改进了的、更客观的雇员绩效评价程序，从而更好地应付工会的挑战。

合同执行：抱怨处理

□ 合同执行的重要作用

精心锤炼出一个劳动协议并不是集体谈判的最后一个步骤：从某些方面讲，它仅仅是个开头。没有哪个劳动合同如此全面，以至于包括了所有随机事件，回答了所有问题。例如，假定合同规定你只能因正当理由解雇雇员，你随后因为某人在你背后说了刺耳的话而将其解雇 。这种解雇属于你的权限范围吗？在你背后说刺耳的话是否是解雇的正当理由？

类似的问题经常是通过劳动合同中的**抱怨程序**（grievance procedure）来加以处理和解决的。这个程序提供了一个有序的制度，雇主和工会借此可以确定是否违反了合同。[17]抱怨程序是日常合同执行的工具。通过这个程序，我们对各个条款进行解释并赋予它相应的含义，把合同转变为一个“有机体”（记住，这种**日常集体谈判**（day-to-day collective bargaining）仅涉及解释，它通常不涉及谈判新条件或改变现存条件）。[18]

□ 抱怨的来源

从实践的角度讲，列出不引起抱怨的项目要比列出引起抱怨的项目容易。几乎涉及工资、工时或雇佣条件的任何因素都已经或将要成为雇员提出抱怨的基础。

但是，一些抱怨因比其他抱怨更难解决而显得更严重。惩戒和资历问题

（包括晋升、调转和解雇）是最难解决的问题之一。其他的包括因为工作评价、工作分派、加班、假期、激励计划和公休引发的抱怨。[19]以下是瑞德·理查德森（Reed Richardson）提供的五个抱怨实例[20]：

缺勤。雇主因雇员过多的缺勤而将其解雇。雇员提出抱怨，声言雇主没有对过多缺勤提前予以警告。

不服从。一位雇员在没有工会代表在场的情况下，两次拒绝遵守主管人员要求其与之会面的命令。雇员随后被解雇，并提出抱怨以抗议解雇行为。

加班。一个部门分解后，雇主取消了星期天加班工作。雇员提出抱怨，抗议失去加班工作。

工厂规定。工厂公布了一项规定，禁止雇员在非计划的休息时间里吃喝。雇员提出抱怨，声称规定太武断。

资历。雇主雇佣一位低级雇员来填补一位被解雇的高级雇员的职位。这个高级雇员提出抱怨，抗议这种行为。

经常问：什么是真正的问题

记住，抱怨通常只是潜伏问题的一个症状。例如，一位关心自己保障的雇员可能在调转、工作分派或晋升上表现出抱怨。有时，主管人员与下属关系不好是抱怨的来源：例如，这通常是在"公平对待"方面发生抱怨的原因。诸如自动化工作或工作说明模糊等组织因素，会使雇员受挫或激怒雇员，从而引发抱怨。工会积极主义是另外一个原因，例如，工会可能为了强调监督的无效而游说雇员发表抱怨。问题雇员也是抱怨的来源。有一些雇员从本性上讲就比较消极、不满意，并有抱怨倾向。[21]惩戒措施是抱怨的一个主要来源，而解雇通常是惩戒措施的结果。这些问题将在本书第 17 章进行讨论。

□ 抱怨程序

多数集体谈判合同包括一个精心措辞的抱怨程序。它规定了各个步骤，每个步骤的时限，以及诸如"所有对违反合同的控诉必须是书面的"等具体规则。

各个公司的抱怨程序都不相同。有些仅包括两个步骤：（1）抱怨者、工会代表和雇主代表会面讨论抱怨问题；（2）如果没有取得令人满意的解决方案，就将抱怨提交一个独立的第三者——仲裁人，第三者听取意见，做出详细记录，并做出裁决。

在另一个极端，抱怨程序可能包括六步甚至更多。第一步可能是抱怨者和工厂执事与抱怨者的主管人进行非正式会谈，努力找出解决方案。如果未能找到解决办法，抱怨者就提出正式抱怨，雇员、工厂执事和监督者的上司按计划会晤。接下来的步骤是与更高级别的经理人员会晤。最后，如果最高管理层不能与工会达成一致，就必须通过仲裁来解决抱怨。

抱怨程序实例

阿瑟·斯鲁恩（Arthur Sloane）和弗里德·威特尼（Fred Witney）两位教授认为，说明抱怨程序如何运作的最佳方法是用实例来说明。他们提出以下实例

作为抱怨程序的典型。[22]

背景

汤姆·史威弗特是地方工会第100分会的成员，他在Apex制造公司已工作五年了。他的生产记录十分优秀，也没有给管理方面找任何麻烦。在第四年，他获得了晋升。一天，史威弗特准备提前20分钟下班。他收拾好工具、洗完手脸、脱下工装裤，穿好自己的衣服。史威弗特所在部门的助理主管人杰克逊观察到了史威弗特的行动。杰克逊立刻通知史威弗特，他将前往公司管理部门建议解雇史威弗特。第二天早上，史威弗特报到上班，但杰克逊给他一个报酬信封。除了工资外，里面还有一封解雇通知。通知说，公司解雇史威弗特，因为史威弗特准备提前20分钟下班。史威弗特立即与工会执事联系。史威弗特告诉了工会执事苏·托马斯有关情况。工会执事认为解雇违反了集体谈判合同。合同中的一个条款规定，雇主只能因正当理由解雇雇员。工会执事托马斯不同意助理主管人和公司管理部门的做法，认为解雇的理由不正当。

第一步：集体谈判协议明确地列出了通过抱怨程序处理抱怨的步骤。首先，必须向史威弗特所在部门的主管人提出抱怨。托马斯和史威弗特都见了主管人，并向他提交了书面抱怨。主管人（按规定）必须在接到书面抱怨后48小时内给予答复。主管人遵守了时限要求，但其答复不能让史威弗特或托马斯满意。主管人支持助理主管人的行动，拒绝建议恢复史威弗特的工作。

第二步：由于对主管人的行为不满意，工会（通过执事托马斯）采取了抱怨程序中的第二步。这一步要求向史威弗特所在部门的负责人申诉。负责人支持主管人和助理主管人的决定。尽管工会执事做出各种努力（有力地说明史威弗特的优点），部门负责人还是拒绝恢复史威弗特的工作。因此，抱怨程序的第二个步骤结束了，工会和雇员仍然对结果不满意。（记住，多数抱怨通过抱怨程序的头两个步骤就能得到解决。）

第三步：随后，工会采取了抱怨程序中的第三个步骤。第三步中的抱怨处理人员包括总经理及其代表，工会方面有公司范围的抱怨委员会代表。第三步的谈判结果使史威弗特、工会和公司都感到满意。通过45分钟的紧张讨论，管理小组同意工会的说法，即在这个特定的案例中，解雇是不正当的。（顺便提一下，工会方面从以下一系列方面劝说管理小组。每个人都承认，在史威弗特被解雇前，他的记录一直很好。此外，讨论揭示，史威弗特在他离开板凳准备回家前已经问过了主管人是否还有工作要做。主管人回答说没有。最后，史威弗特家里有紧急事情，史威弗特声称这是他准备早点离开的直接动因。）最后，双方达成协议，公司恢复史威弗特的工作，作为惩罚，史威弗特停职三天，扣发三天报酬。

第四步：如果公司和工会在第三步中仍没有达成令人满意的协议，那么将发生什么事情呢？在这个特定的合同中，抱怨程序为双方提供了第四个步骤。抱怨程序第四步中的人员（公司方面）包括主管工业关系的副总裁或她的代表和（工会方面）一名国际工会官员或他的代表。[23]在多数协议中，最后一步要求将抱怨案件提交公司外部进行仲裁。（除非是歧视案件，仲裁者的裁决一般是不能被起诉的。）

□ 无工会组织的抱怨处理

实际上，当今签署的每一个劳动协议都包括一个抱怨处理程序，但事实是，无工会的组织中亦需要这种程序。我们将在本书第 17 章讨论这些程序。

□ 抱怨处理准则

建立恰当的氛围

处理抱怨的最佳方法是建立一个良好的工作氛围，从根本上消除抱怨。[24] 有鉴于此，建设性抱怨处理取决于你识别、诊断和纠正潜在的雇员不满意因素（例如不公正的评价、不公平的工资或沟通不良）的能力，而不能让其发展为正式抱怨。

准则：作为和不作为[25]

作为一名经理，你在处理抱怨中的行为十分重要。你处在第一线，因此必须在公平对待每位雇员和维持管理方面的权利和特权之间筹划自己的路线。沃特·贝尔制定了一个作为和不作为清单，你将会发现它对于处理抱怨是有益的。[26] 下面列出了一些最关键的项目：

作为

1. 调查和处理每一案件，就像它最后会导致仲裁听证会那样。
2. 与雇员谈论他（她）的抱怨；给抱怨者一个被听取的机会。
3. 要求工会确定它声称雇主违反了的具体合同条款。
4. 遵守合同规定的处理抱怨的时限。
5. 走访抱怨发生的工作区域。
6. 确定是否有证人。
7. 检查抱怨者的人事档案。
8. 平等地对待工会代表。
9. 秘密地讨论抱怨。
10. 让你自己的主管人充分了解抱怨事件。

不作为

仅与工会执事讨论抱怨——抱怨者也应参加。

与雇员个体达成不符合劳动协议的安排。

拒绝进行补救（如果过错在管理方面）。

承认过去实践的约束效力。

放弃作为经理人员对工会的权利。

根据什么是公平来解决抱怨。相反，你应当坚持劳动合同，它是你的惟一标准。

就劳动合同未覆盖的项目进行谈判。

把要求惩戒或解雇经理人员的主张当做可仲裁的。

给予冗长的书面抱怨答复。

以解决一个抱怨来换取雇员撤回另一个抱怨（或通过在一个抱怨处理中让

步来弥补在另一个抱怨中的错误决策)。

以自己无自主权为假设前提，拒绝处理抱怨。

同意对合同进行非正式修改。

计算机在集体谈判中的应用

用计算机估计出价成本

管理专业的学生，无论最终是为管理方面还是为劳工服务，都要学习计算机对抗模拟。有时，模拟的是一些十分复杂的战略；有时，它们又像看现金流转计划那么简单。这些同样的概念可以应用于劳资谈判。当劳工方面提出第一年增加工资5%，随后两年各增加3%时，管理方面的还价是第一、二两年分别增加3%，第三年增加5%，因为这种主张在三年中的成本要低些。但是，计算其他福利的成本可能不容易为人理解。因此，能够迅速计算福利的成本（直接和间接成本）的程序为充分地进行谈判创造了条件。

为了迅速计算出出价与反出价的成本，可以制定一个以下列三项为基础的项目表：(1)工资幅度中每一等级的百分比；(2)每位雇员的年报酬的百分比；(3)某特定福利项目的百分比。例如，如果每一等工资比下一等高4%，并且每一级的第一等相当于前一级的中间一等，简单地改变一下工资计划表中第一级第一等就可以更新整个工资。然后，通过把这个项目表与每个雇员的报酬率相联系，就可以得到新的总成本。如果一个雇员处在第三级第四等，那么公司就可推知紧靠该雇员的工资单元的价格，从而知道为处在该工资单元的雇员支付多少。如果上述雇员在过去三年里每年平均加班100小时，那么就应当在此雇员的名字旁边列出工资单元＋小时率×100这样一个公式。

如果一方建议将福利提高7%，以包括一些儿童照顾(Child Care)项目，谈判者就应当掌握对此种福利感兴趣的雇员人数及涉及到的儿童数，以及当地的儿童照顾的成本的范围。通过将这个信息与当前福利占工资的百分比相结合，就可以判断7%是否是可能成本的真实数字。谈判者可能愿意将福利提高5%，从而更好地控制成本，将其限制在预定范围里。

于是，计算机可以帮助谈判者为谈判作好准备，能够缩短谈判时间。如果谈判不在公司举行，拥有30或40兆字节内存的便携式计算机能够为你提供帮助。

工会主义的未来

工会遇到困难时期

70年代和80年代是工会的困难时期，在此期间，工会的作用大大削弱了。1975年，美国约有22%的非农业劳动力属于工会组织。到1992年，这个数字降到16%。这种下降趋势实际上在50年代早期就开始了。到那时为止，诸如采矿、运输和制造行业中最容易被组织起来的工人都已经被组织起来了。[26]

到70年代和80年代，其他的变革正在发生。美国经济创造的新工作多在服务部门，今天，约2/3的劳动力在服务性公司中就业。这些工人从来没有被高度组织起来。许多工作是非全日制的，并且典型的服务性公司规模小。部分

地因为工会必须与更多的雇主交涉，工会将服务部门的工人组织起来的难度增大了，成本也更高了。[27]

过去的10年还是美国产业的调整时期。由于面临激烈的全球性竞争，加之设备过时，许多企业解雇了成百上千的工会会员，以努力稳定和提高利润。

在一个对工会的主要考验中，美国田纳西州伊兹密尔城（Smyrna）的尼桑汽车制造公司（Nissan Motor Manufacturing Corp.）的工人，在一个日本全资的美国汽车工厂的首轮工会投票中拒绝了联合汽车工人工会（United Auto Workers）。[28]经过长达18个月的艰苦的工会组织运动，工人们在1989年以超过2：1的比例反对由联合汽车工人工会代表该厂工人，原因很明显，该厂的报酬、工作保障和管理活动已经很令工人们满意。

双重逆进是公司向工会施加更大压力的另一途径。双重逆进是指雇主通过建立和运行无工会公司来转移有工会公司的业务，从而躲避工会合同规定的义务的策略。在某些情况下，NLRB允许双重逆进行为。例如，双重逆进在建筑行业是比较普遍的实践。

还有，正如本书第15章所述，工会为之长期奋斗的劳动法律和法庭判决已经存在并起作用。具有讽刺意味的是，这些劳动法律（加上许多公司先进的人力资源管理工作）提供的正是一些年前只有工会才能提供的保护（职业健康或闭厂警告等）。[29]

除此以外，技术将影响工会化运动。例如，计算机系统和其他现代技术可能降低劳动力需求。电子工作（如处理信用卡索赔）和工厂工作相比是高度便携式的。现代办公室工作因而实际上能够在指碰按纽的一瞬间就从一个州的工厂转移到另一个州的工厂，甚至海外。[30]

□ 工会下一步如何行动？

这是不是说我们不再需要工会？可能不是。但它的确说明工会运作的方式发生了变化，工会对自己的角色的看法发生了变化。

这意味着工会从事自己的业务的方式发生变化。首先，工会更多地追求在所有权和公司控制权方面分得一席之地。正如联合钢铁工人工会（United Steel Workers Union）的一位主席所说："我们不会坐视不管，而让管理方面像过去那样把事情弄得一团糟。"[31]今天，超过800万雇员通过雇员持股计划（ESOPs）来分享部分企业控制权。ESOPs基本上是雇员借以积累他们的公司股份的养老金计划。作为结果，非管理雇员在300多家公司中登上了董事会宝座，作为公司雇员持股计划的代表。

其次，工会变得更富有进取性，在向公众展示自己方面更加老练。AFL－CIO专门有一个培训方案，培训1 000名工会主义者如何在媒体（如电视）上表现出良好 形象。同时，工会正在做出一个重要努力来组织白领工人，超过10％的白领工人已经被组织起来了。我们将要看到，工会还与雇主议订更具合作性的协定，例如，与雇主共同制定以小组为基础的雇员参与方案。

在克林顿新民主党政府的早期，一个更加乐观的工会运动已经开始制定新战略。除了计划好的其他变革外，工会还努力消除前任政府的"管理所有"政策，因为它阻碍了工会的组织努力。毫无疑问，更多的变化将会发生。

对工会来说，本书第9章讨论的各种质量小组和全面质量管理方案是一把双刃剑。一方面，它是建立更好的沟通和培养和谐的劳资关系的基础；另一方面，它通过在劳工和管理方面之间建立良好关系，使工会过时，从而损害工会保障。因此，工会在遇到旨在培养雇员献身精神的参与方案时有些犹疑不定。

根据研究结果，雇员参与方案至少不会像工会领导人害怕的那样会成为工会的威胁。例如，一个研究表明，质量方案的参与者与非参与者在对工会的看法方面没有什么差别。[32]另一位研究人员则发现，质量方案参与者实际上比非参与者更投身于工会，对工会也更满意。[33]

或许最关键的问题是工会是否参与制定和执行全面质量方案。例如，一个研究表明，如果工会官员参与设计和执行质量方案，那么他们就不大可能消极地看待质量方案。[34]类似地，在另外一个研究中，研究者发现，与没有参与质量方案的会员相比，参与质量方案的会员更不可能把这种方案看作是对工会的威胁，并且对工会更忠诚。[35]让工会卷入参与方案是有益的，这种思想已经在像萨顿公司的方案中实现了。随后，我们将讨论萨顿公司的这种方案。但是，我们还是先看看工会抵制这种方案时将发生的情况。工会抵制的途径之一是对雇主提出不正当劳动活动的指控。

雇员参与方案属不正当劳动行为吗？

雇员参与方案像“假冒工会”那样被《全国劳动关系法案》视为非法吗？劳工关系界对这个问题已经争论了50多年了，而雇员参与方案（质量小组、质量改进方案、工作生活质量小组等）的激增使得对这个问题的回答显得更急迫。目前，雇员参与方案正经受《全国劳动关系法案》的严峻挑战。[36]

要理解这个问题，了解《全国劳动关系法案》的主要目标之一是禁止“假冒工会”是十分有益的。在《全国劳动关系法案》通过前两年，1933年的《国家复兴法案》给予了雇员组织和集体谈判的权利。这一法案导致了大量的“假冒工会”——以排挤合法工会为目的的公司支持的组织。正如参议员罗伯特·瓦格纳当时说的那样：“当前，真正的集体谈判正受到公司工会的巨大阻碍。”[37]“假冒工会”是促使参议员瓦格纳支持1935年的《全国劳动关系法案》的主要原因。

问题是，由于《全国劳动关系法案》的表述和解释上的缘故，诸如质量小组和质量改进小组等参与方案可以被看作假冒工会。在某种程度上，这是因为《全国劳动关系法案》将劳工组织定义为：

> 雇员参与其中的，部分或全部地以与雇主就抱怨、劳动争议、工资、报酬率、工时或工作条件进行交涉为目的的任何类型的任何组织，或任何机构或雇员代表委员会或计划。[38]

因此，多年来，对各种类型的雇员参与方案是否是假冒工会的问题一直有争议。参议员瓦格纳明确地说，他的法案并不“阻止雇主建立或援助以提高工

人健康和整体福利或为了类似目的而提供以群体保险为存在目的的组织。"[39]在某些案件（例如NLRB诉Ampex公司案）中，法庭和NLRB裁定公司的参与委员会为劳工组织，因此是被《全国劳动关系法案》所禁止的。在其他的一些案件中，例如Sears，Roebuck and Company案件[40]，法庭裁决委员会（十个部门中每个部门一名雇员组成的与管理方面讨论诸如制服、工具和设备等事务的雇员沟通委员会）不符合劳工组织的定义，因此是《全国劳动关系法案》所许可的。[41]

看来，雇主的参与方案是否被视为禁止的劳工组织取决于两点：第一是所谓"支配"问题。因此，如果雇主制定组织（委员会）的规划方案；雇主创立该组织；雇主控制着章程和规则的设计；雇主维持着对委员会运作的控制；雇主参与或控制委员会的会议；或允许组织（委员会）在公司场地开会，利用公司的财物，同时给雇员的开会时间支付报酬，那么可以认为该组织是被雇主所支配。NLRB通常采用这样一种标准，即潜在的支配也是禁止的。但是，法庭则主张，在认定雇主违反法律之前，必须证明实际支配的存在，换句话说，雇员的自由选择被雇主所支配。[42]

第二是参与委员会的实际作用。因此，如果委员会惟一地以诸如质量和生产率提高等问题为中心，那么它越有可能被法庭看作是《全国劳动关系法案》范围以外的组织。另一方面，如果委员会卷入了诸如工资、工作条件和工时等工会类型的事务，则越有可能被视为工会。因此，在1992年NLRB判决的Electromation公司案件中，该公司成立了"行动委员会"（Action Committee）就缺勤/违纪、工资晋级和出勤奖励计划等事务向管理方面提供建议。当一个地方卡车司机工会丧失了在该公司举行的许可选举后，就向NLRB指控该公司有不正当劳动行为。他们声称，行动委员会在某种程度上是被雇主支配的非法的劳工组织。NLRB做出了支持工会的裁决，但没有真正澄清什么时候在什么条件下，参与方案才是可接受的。这个问题在法庭的解决可能是缓慢的。

现在，两位专家敦促雇主要审慎小心，避免法庭或NLRB将自己的雇员参与方案视为假冒工会。他们建议雇主采取以下步骤[43]：

1. 如果你想建立参与方案，请尽最大努力地让雇员参与制定这些方案。

2. 不断地向雇员强调，委员会惟一地以讨论诸如质量和生产率等问题为存在目的。强调委员会的目的不是成为与管理方面就（工会与管理方面之间的）强制谈判项目（如报酬和工作条件）进行交涉的工具。

3. 当然，不要在工会在你的公司中开展组织活动的同时建立这种委员会。

4. 委员会由志愿者组成，而不是选出来的雇员代表。经常轮换委员会成员，确保广大雇员都参与。

5. 雇主与经理人员及主管人员应该尽可能少地参加委员会的日常活动。雇主希望避非法干预甚至支配委员会之嫌。

萨顿公司的雇员参与方案

萨顿公司的劳资关系长期以来是和谐的。在该公司的最早的设计阶段，GM就引入了联合汽车工人工会（UAW），并精心制定了几乎涉及新公司和工厂每个方面的协议。这可能是未来工会化公司的模型。萨顿公司没有小时工，所有雇员都是周/月薪制，并且十分强调绩效工资。萨顿公司的每位主管人员

（从一线主管人员到公司总裁）都与一位工会会员搭配，并实际上共同做出所有与工作有关的决策。应当强调的是，这种显示萨顿公司特征的劳资合作来源于公司对雇员的负责，以及对工会和公司所共享的合作的献身精神。例如，正像萨顿公司人事主管的 UAW 搭档所说：

我们的哲学是，我们关心人……并且它得到了体现。我们让人们参与影响他们的决策。我来自纽约的 GM 铸件厂，那里的经理人员，就像你将遇到的许多其他经理人员一样，他们主张“我告诉你做什么，并且那就是你应该要做的”。事实上，铸件厂的那些经理人员现在有一部分来了萨顿公司。但是，总体上讲，那些现在在这儿的经理人是不同的，并且基本差别可以通过回答以下问题来体现：你真的信任人吗？萨顿公司的献身精神真的可归结为你对人是怎样认为的——你的态度，因为萨顿公司的所有其他方案（工作小组、广泛的培训、报酬支付方式）都来自这些人的态度。[44]

就像是为了强调这一点，公司的工会合同表达了同样的要点：

我们相信，所有的人都希望参与影响他们的决策，关心他们的工作，对自己和自己的贡献感到自豪，并希望分享他们的努力带来的成功。通过创造一种相互信任和尊敬的气氛，承认和创造性地利用每个人的特长和知识，为每个人提供技术与教育，我们就会建立一种成功的关系和归属于一个完整的企业系统的感觉，这个完整的企业系统可以实现我们的共同目标，从而确保雇员保障和企业与社区的成功。

这种态度和协议使我们对未来的劳资关系有了粗略认识。

事实上，这种方式（通过参与管理将雇主与工会的利益结合起来）正在传播。例如，科宁公司（Corning）正在将它所有的 28 个美国工厂转变为以小组为基础的生产，它们正在与美国无色玻璃工人工会（AFGW）合作完成此事。[45]

在科宁公司（它的以小组为基础的参与方案在第 9 章中已讨论过），工会对于以小组为基础的生产方案的成功起着重要作用。就像萨顿公司那样，工会和管理方面签署了名为“工作场地的伙伴关系”的富有哲理性的声明。它阐明了六个根本价值观，包括承认工人有权参与影响他们的工作生活的决策。[46]作为工会新责任的一部分，工会要协助确定公司培训方案的内容，协助执行公司培训方案，参加工作再设计委员会、参加对雇员工作的调整。我们可能正在朝这样一个时期前进，这个时期的劳资关系更像德国和日本传统上的劳资关系，工人及其工会对公司的运营有相当大的发言权。[47]

工会与雇主越来越多地签署被叫做“现代经营管理协议”（Modern Operation Agreements，MOA）的新的劳动合同，以庆祝这些新的，更富合作性的工会——管理安排。与传统的工会协议不同，MOA 给予小时工在执行自己的工作方面更大的发言权。MOA 建立工作小组，分散决策权，将工会代表请进关键的工厂经营委员会，减少工作分类，并建立一个知识工资系统，将雇员的工资率与他所能从事的不同操作的数量联系起来。[48]换句话说，明天的劳动协议将越来越反映出雇主对赢得雇员献身精神的意识的增强。

本章回顾

□ 小结

1. 工会赢得选举后，接下来就要真诚地与雇主进行谈判。所谓“真诚”是指双方进行沟通和谈判，双方的主张互相磨合。我们讨论了谈判小组的构成和谈判准备，还讨论了实际谈判过程以及强制谈判项目、自愿谈判项目和非法谈判项目之间的显著区别。我们还列出了一些谈判须知。

2. 当谈判双方不能进一步接近解决方案时，僵持就发生了。解决僵持的方法之一是第三方介入，包括仲裁、调查和调解。但是，僵持有时会导致罢工。准备应付罢工包括以下步骤：保护设施、通知顾客和对设施进行拍照。有时，劳工和管理方面还会利用联合抵制和闭厂这两件反僵持武器。

3. 抱怨处理又叫“日常集体谈判”，是指对集体谈判协议的解释（通常不涉及重新谈判）。

4. 任何管理行动都可能导致抱怨，但涉及惩戒、资历、工作评价和工作分派，以及加班和福利的管理行动会导致更严重的抱怨。但是，抱怨只是表面症状，管理方面要找出潜在的问题。

5. 多数劳动协议包括一个详细的抱怨程序。抱怨程序可能包括二步或六步甚至更多。在任何情况下，这些步骤都涉及与级别越来越高的经理人员进行会谈，直至最后将抱怨提交仲裁。非工会公司的抱怨处理与工会化公司的抱怨处理一样重要。

6. 惩戒行动是抱怨的一个主要来源。惩戒应当根据规定进行，遵守累进惩罚制，并允许雇员进行申诉。惩戒应当与管理方面对类似事件的习惯做法一致。管理方面必须记住，寻找证据的责任属于管理方，因此一定要取得证据。

□ 关键术语

collective bargaining	集体谈判
good faith bargaining	真诚的谈判
voluntary bargaining item	自愿谈判项目
illegal bargaining item	非法谈判项目
mandatory bargaining	强制谈判项目
impasse	僵持
third – party involvement	第三方介入
mediation	调解
fact – finder	调查
arbitration	仲裁
strikes	罢工
economic strike	经济罢工

unfair labor practice strike	不正当劳动行为罢工
wildcat strike	野猫罢工
sympathy strike	同情罢工
boycott	联合抵制
lockout	闭厂
grievance	抱怨
grievance procedure	抱怨程序
day－to－day collective bargaining	日常集体谈判
bargaining	谈判

□ 讨论题

1. 作为主管人员，谈谈你应当如何准备合同谈判。
2. "真诚的谈判"指什么？什么时候谈判不真诚？
3. 假定你是一个小公司（30名雇员）的总经理。你公司的雇员没有组织工会，但你希望有一个能起到抱怨程序同样作用的申诉程序。请说明这个申诉程序应包括什么。
4. 说明僵持、调解和罢工，并解释用来打破僵持的各种技术手段。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

抱　怨

詹妮弗巡视卡特洗衣公司的一个仓库时，被一位叫乔治的长期雇员拉到了一边。乔治说："缪尔（仓库经理）通知我，由于我上星期四上班迟到，决定给我停职停薪三天的处分。我真的很难过，但在这里，仓库经理的话就是法律，我们只能通过这种途径来提出申诉。"詹妮弗因为这个新发现而十分心烦，她向乔治许诺将调查此事，并与她的父亲讨论。在回总部的路上，詹妮弗开始思考卡特洗衣公司将采取什么行动。

问题：

1. 你认为在卡特洗衣公司建立一个正式的抱怨程序很重要吗？为什么重要或为什么不重要？
2. 根据你对卡特洗衣公司的了解，请你列出卡特洗衣公司理想的抱怨程序应包括的步骤。
3. 除了抱怨程序外，卡特洗衣公司还可以采取什么行动来让雇员表达抱怨，让最高管理层听到抱怨？

小案例

一连串的工作失误

“好了，我承认是我在准备那些数据处理磁盘时犯了错误，但我立即通知了运行部经理，并且他本应该能够停止计算机的运行”，波莉·弗林特抗议道：“看看我一直表现很好，你怎么能停我的职，撤销对我的晋升决定，而不对运行部经理采取任何措施就是合理的呢?”

人力资源部经理朱莉·马丁回答说：“事实是，如果你不疏忽大意的话，我们就不需要花几千美元来处理这一系列的问题。既然你对混乱负主要责任，你就应当受到惩戒”。

这个惩戒决定正确吗?

事实

一位计算机部门的雇员犯了一个输入错误，结果破坏了整个计算机记录的运行。该雇员试图去纠正，结果又导致了一系列运行错误。由于这一系列错误，雇主蒙受了2 400美元的损失，计算机部门的其他雇员为此在周末加班。管理方面为此对该雇员处以停职三天的处分，并撤销对该雇员的晋升决定。

为表示抗议，该雇员强调她已经通知运行部经理自己的错误，如果运行部经理采取适当行动停止计算机运行，那么随后的一连串错误都可以避免。她争辩说，该经理人员加剧了问题的严重性却没有受到惩罚，自己却受到严厉处分，这是不公平的。而且，考虑到波莉良好的工作记录，管理方面也承认她一直是一位模范雇员，拒绝给予晋升是不合理的。

问题：

1．你认为惩戒决定正确吗?

2．如果有的话，你认为应该对该公司的惩戒程序做出何种改变?

裁决

(请在回答上述问题后阅读下文。)仲裁者支持停职三天的处分，但裁定公司恢复晋升决定。

讨论

仲裁者指出，雇员的疏忽大意导致了两套磁盘的运行错误。仲裁者强调，由于这种错误，雇主蒙受了相当的损失。仲裁者还证明了管理方面过去因类似行为给予雇员三天停职处分的普遍做法。因此，仲裁者裁定，管理方面的理由是正当的，对雇员的停职三天的处分是公平的。

在谈到撤销晋升决定的处分时，仲裁者指出，管理方面的决定建立在不能令人满意的行为方式上，雇员缺乏执行工作所需要的能力，或类似的理由的基础之上。仲裁者经观察后指出，管理方面从来没有把撤销晋升作为惩戒行动的一部分，因此，在本案中，雇主撤销晋升决定，使得惩戒政策偏离了过去的实践。由于这一行动是不公正的，仲裁者裁定雇主恢复晋升决定。

线索

仲裁者一般不赞成因暂时的绩效问题而给雇员降职处分，因为这种惩罚是永久性的。例如，在一个案件中，一位仲裁者强调："当一位雇员的能力得到承认，工作绩效也令人满意，但在某一时刻态度不对时，永久性的降职是一种不正确的处分。"仲裁者强调，不良的行为，如偶尔大意或未遵守指令，通常可以通过一段时间的停职来予以纠正，这种惩戒没有侵犯雇员的基本资历权。

[本章注释]

[1] Dale Yoder, *Personnel Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972), p.486. See also Michael Ballot, *Labor Management Relations in a Changing Environment* (New York: John Wiley and Sons, 1992), pp.169~425.

[2] Quoted in Reed Richardson, *Collective Bargaining by Objectives* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), p.150; adapted from Charles Morris, ed., *The Developing Labor Law* (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1971), pp.271-310.

[3] John Fossum, *Labor Relations* (Dallas, TX: Business Publications, 1982), pp.246~250.

[4] *Boulwareism* is the name given to a strategy, now generally held in disfavor, by which the company, based on an exhaustive study of what it thought its employees wanted, made but one offer at the bargaining table and then refused to bargain any further unless convinced by the union on the basis of new facts that its original position was wrong. The NLRB subsequently found that the practice of offering the same settlement to all units, insisting that certain parts of the package could not differ among agreements and communicating to the employees about how negotiations were going, amounted to an illegal pattern. Fossum, *Labor Relations*, p.267.

[5] Commerce Clearing House, "Drug Testing/Court Rulings," *Ideas and Trends*, January 25, 1988, p.16.

[6] Bargaining items based on Richardson, *Collective Bargaining*, pp.113~115; bargaining stages based on William Glueck, "Labor Relations and the Supervisor," in M.Gene Newport, *Supervisory Management* (St.Paul, MN: West, 1976), pp.207~234.

[7] See also Yoder, *Personnel Management*, pp.517~518.

[8] Richardson, *Collective Bargaining*, p.150.

[9] Fossum, *Labor Relations* pp.298~322.

[10] Although considerable research has been done on the subject, it's not clear what sorts of situations precipitate impasses. At times, however, it seems that the prospect of having the impasse taken to an arbitrator actually "chills" the negotiation process. Specifically, if neither the union nor the management negotiators want to make the tough political decision to make the tough choices, they might consciously or unconsciously opt to declare an impasse knowing that the arbitrator will then have to take the heat. See Linda Babcock and Graig Olson, "The Causes of Impasses in Labor Disputes," *Industrial Relations*, Vol.31, No.2 (Spring 1992), pp.348~360.

[11] Fossum, *Labor Relations*, p.312. See also Thomas Watkins, "Assessing Arbitrator Competence," *Arbitration Journal*, Vol.47, No.2 June 1992, pp.43~48.

[12] Ibid., p.317.

[13] "Work Stoppages," *BNA Bulletin to Management*, March 19, 1992, pp.84~85.

[14] Stephen Cabot and Gerald Cureton, "Labor Disputes and Strikes: Be Prepared," *Personnel Journal*, Vol.60 (February 1981), pp.121~126.

[15] For a discussion of the cost of a strike see Woodruff Imberman, "Strikes Cost More than You Think," *Harvard Business Review*, Vol.57 (May-June 1979), pp.133～138. The NLRB held in 1986 in *Harter Equipment, Inc.*, 280 NLRB No.71, that an employer could lawfully hire temporary replacements during the course of a lockout, in the absence of proof of specific antiunion motivation, in order to bring economic pressure to bear upon a union to support a legitimate bargaining position.

[16] Dale Beach, *Personnel* (New York: Macmillan, 1975), pp.117－119.

[17] Arthur A. Sloane and Fred Witney, *Labor Relations*, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), pp.229～231.

[18] Richardson, *Collective Bargaining*, p.184.

[19] Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know* (New York: McGraw-Hill, 1974), p.308. based on a study of 1 000 grievances made by the American Arbitration Association.

[20] Richardson, *Collective Bargaining*.

[21] J. Brad Chapman, "Constructive Grievance Handling," in M. Gene Newport, *Supervisory Management* (St. Paul: West Publishing Co., 1976), pp.253～274.

[22] Quoted from Sloane and Witney, *Labor Relations*, pp.219～221. Copyright 1985. Reprinted by permission of Prentice Hall, Englewood, Cliffs, NJ.

[23] Ibid., p.221.

[24] See for exqmple Clyde Summers, "Protecting All Employees Against Unjust Dismissal," *Harvard Business Review*, Vol.58 (January - February 1980), pp.132～139; and George Bohlander and Harold White, "Building Bridges: Non-Union Employee Grievance Systems," *Personnel* (July 1988), pp.62～66.

[25] Newport, *Supervisory Management*, p.273, for an excellent checklist.

[26] For a full discussion of these and others, see Walter Baer, *Grievance Handling: 101 Guides for Supervisors* (New York: American Management Association, 1970). For aninteresting discussion of major league baseball's grievance arbitration system, see Glenn Wong, "Major League Baseball's Grievance Arbitration System: A Comparison with Nonsport Industry," *Labor Law Journal*, Vol.38, No.2 (February 1987), pp. 84～99.

[27] "Perspectives on Employment," *Research Bulletin* # 194 (1986), The Conference Board, 845, Third Avenue, New York, N.Y. 10020.

[28] Bureau of National Affairs, "Union 'No' at Nissan," *Bulletin to Management*, August 10, 1989, pp.249～250.

[29] "Beyond Unions: A Revolution in Employee Rights Is in the Making," *Business Week*, July 8, 1985, pp.72～77.

[30] Dennis Chamot, "Unions Need to Confront the Results of New Technology," *Monthly Labor Review* (August 1987), p.45.

[31] "The Battle for Corporate Control," *Business Week*, May 18, 1987, p.107.

[32] Thomas Kochan, Harry Katz, and Nancy Mower, *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity* (Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn, 1984).

[33] Nil Verma, "Employee Involvement Programs: Do They Alter Worker Affinity Towards Unions?" *Proceedings of the 39th Annual Meetings* (New Orleans, December 1986) (Madison, WI: Industrial Relations Research Association, 1987), pp.306～312.

[34] Adrienne Eaton, "The Extent and Determinants of Local Union Control of Participative Programs," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.43, No.5(1990), pp.604～620.

[35] Adrienne Eaton, Michael Gordon, and Jeffrey Keefe, "The Impact of Quality of Work Life Programs and Grievance System Effectiveness on Union Commitment," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3 (April 1992), p.591.

[36] This is based on Kenneth Jenero and Christopher Lyons, "Employee Participation Programs: Prudent or Prohibited?" *Employee Relations Law Journal*, Vol.17, No.4 (Spring 1992), pp.535~566.

[37] 78 Congressional Records 4229, 4230 (1934).

[38] Jenero and Lyons, "Employee Participation Programs," p.539.

[39] Ibid., p.540.

[40] *Sears, Roebuck and Company*, 274NLRB 230 (1985).

[41] For a discussion see Jenero and Lyons, "Employee Participation Programs," pp.546~547.

[42] See ibid., p.551. for instance.

[43] These are based on ibid., pp.564~565.

[44] Personal interview.

[45] For a discussion of this see John Hoerr, "What Should Unions, Do?" *Harvard Business Review* (May-June 1991), pp.30~45. See also Roy Marshall, "The Future Role of Government in Industrial Relations," *Industrial Relations*, Vol.31, No.1, Winter 1992, pp.31-49.

[46] Ibid., p.39.

[47] Ibid., pp.42-43; for an additional view on this topic see David Blanchflower and Richard Freeman, "Unionism in the United States and Other Advanced OECD Countries," *Industrial Relations*, Vol.31, No.1 (Winter 1992), pp.56~79.

[48] "New Agreements Improve Labor Relations," *Bulletin to Management*, September 5, 1991, p.279 and Joseph D. Reid, "Future Unions," *Industrial Relations*, Vol.31, No.1, Winter 1992, pp.122-136.

V

雇员保障与工作安全

- 有保证的公平对待
- 雇员安全与健康
- 人力资源管理中的战略问题

17 章

有保证的公平对待

- 培养雇员的献身精神
- 有保证的公平对待与雇员惩处
- 解雇管理
- 遣散管理：临时解雇和退休
- 本章回顾
- 应用练习

本章概要

本章开头，我们将阐述雇主用以建立健康的双向沟通——“讲出来!”“你的看法是什么?”以及“自上而下计划”等三种方法。然后，我们将阐明“有保证的公平对待”的主要作用，它怎样为雇员提供一种表达其对所关心的问题以及对纪律处分行为提出申诉的媒介。最后，我们将转而论述如何有效地管理免职和其他遣散工作，如解雇、退休等。

在学完本章后，你应当能够：

- **说明沟通和有保证的公平对待程序在培育雇员的献身精神方面的作用；**
- **说明如何训导下属；**
- **说明解雇管理活动的步骤。**

培养雇员的献身精神

□ 建立双向沟通

给雇员以有保证的公平对待始于倾听他们的意见。但看来大多数企业并没有听取雇员的看法。赫氏顾问集团对75万名中级经理进行了调查，并将1988—1990年的数据与1985—1987年的数据进行了比较。结论是，对“提供给雇员的信息”表示肯定的中层经理的比例，从1985—1987年的85%下降到1988—1990年的69%；对“最高层管理人员听取他们的问题和抱怨”持肯定态度的，从1985—1987年的42%下降到1989—1990年的35%。[1] Louis Harris和Associates代表钢制办公家具公司对办公室工作人员及其经理进行了民意调查。他们的结论是，高层管理人员对他们的雇员想法的了解与雇员自己所表达的想法有很大的出入。例如，关于雇员的想法，雇员们将“雇员与高级管理人员之间更诚恳的沟通”排在前面，而管理人员则将“工作保障”排在前面。几年前，意见研究公司（Opinion Research Corporation）对《幸福》杂志500家公司的10万名中层经理、基层主管、专业人员、销售人员、技术工人、办公室工作人员和计时工进行了调查，发现除销售人员外，所有雇员都认为现在高层管理人员不像五年前那样愿意听取他们的意见。[2]

这一般不是人力资源管理活动比较先进的企业的情况。这类企业的经理都知道献身精神建立在信赖的基础上，而信赖需要双向沟通交流。因此，他们在沟通方面所做的努力不止是表示愿意听和说，他们也建立保证这样双向对话交流的计划。这种计划大概有四种类型，即让雇员把疑问提出来，把担心的问题说出来的“讲出来”计划；让雇员表达意见的定期调查计划；各种保证雇员随时了解有关情况的自上面下计划；将抱怨和申诉整理归档的有保证的公平待遇计划。

□"讲出来!"计划

雇员们所担心的种种问题积累起来会形成冰山，而在本书第16章里所讨论的那些申诉问题则是这种冰山之顶。这些问题的范围很广，从自动售货机失灵，停车场照明不好，到某经理花本部门太多钱去旅行，什么问题都有。

大约30年前，IBM在加利福尼亚圣何塞的一个工厂推出了一个称作"你心里有什么事儿?"的计划。几年后，这个计划改名为**"讲出来!"**（Speak Up!）并且出现在世界各地。[3]从那以后，这个计划已被40多个国家的雇员使用了45万多次。该计划的主要目的是为雇员们提供一个讲心里话的可靠渠道。

该计划与众不同的特点在于它采取匿名的方式。雇员可以问问题或提意见并得到答复，而不必向"讲出来!"计划的管理者之外的任何人说明自己的身份。

一旦将"讲出来"表格归档，该计划便保护提意见的雇员的身份。这个表格本身就是个信封，所有雇员都能很容易地拿到表格，填写后寄到"讲出来!"计划的管理人员手中。表格的顶端是可撕下的存根，雇员就是在这个地方打印自己的姓名、住址，以及在IBM的位置，并说明是否愿意与有关人士讨论所提出的问题（通常是通过电话）。表上还有地方让雇员写自己所关心的问题，同处附有注释说："你讲出来的话将被打印，这样你的字迹就不会被辨认出来。"表格填好、封好、寄出。

收到表格后，"讲出来!"计划的管理人员将存根从表上撕下，并给该表一个编号，然后将存根锁在一个盒子里，除这个"讲出来!"计划的管理人员外，没有任何人能看到这个投诉者的姓名。将所有可能用于确定该投诉者或第三者的信息从"讲出来!"意见中删去后，将这份"讲出来!"打印出来并指定一名调研员负责回复。

调研员通常由了解该"讲出来!"意见的最高层经理人员担任。除非该"讲出来!"意见需要比较广泛的调查，否则一般要在10个工作日内给予答复。

对所有非匿名的"讲出来!"意见都要求给予书面答复。回信要有负责该问题调查的那个经理的亲笔签名。受理"讲出来!"意见的那位管理人员首先要检查所有的答复是否准确、完整，然后要亲自写信封并将回信寄到那位雇员的家里。这种信件都是通过美国邮政来投递，决不用内部邮路，以进一步保证匿名。IMB公司的该计划由世界各地80名"讲出来!"管理人员组成沟通组织来管理。鼓励雇员任何时候写"讲出来!"要求，但同时也告诉他们，要先考虑与他们自己的经理交谈、阅读雇员手册或者给有关部门打电话直接得到答复。同样，IBM公司提案制度道常用来让雇员提出能节省公司时间和金钱的主意。"讲出来!"计划的作用是让雇员跳过一般的指令链，让雇员直接向负责他们心存疑虑的那项活动的人表达他们的意见、担心和建议。

同样，丰田汽车制造公司也告诉它的雇员"不要花时间去为什么事情担忧……讲出来!"在丰田公司，主要的"讲出来!"沟通渠道叫做"热线"。[4]其目的是为丰田公司团队成员提供又一个使疑问或问题得到公司重视的方法。

这个渠道是这样运行的。热线每天24小时开通。雇员们按照指令拿起电话，拨通热线分机（号码贴在工厂的布告栏上），将要讲的话录在电话录音

机上。

保证热线收到的所有询问都能得到人力资源部经理核查和该公司全面的调查。如果确定某问题是丰田公司其他团队成员共同感兴趣的问题，则在收到电话之日起的七天之内，将该问题以及公司的答复一起打印出来并贴在布告栏上。如果雇员个人希望得到答复，则在打电话时留下自己的姓名，否则电话就是匿名的。但是，一般来说还是要告诉雇员相信自己的身份是保密的，公司不会去努力辨别任何一个打热线电话的人的身份。顺便讲一下，丰田公司不是惟一一个有热线电话的企业。Publix 公司也有 24 小时开通的 800 号“WOW”热线电话供雇员们提建议、申诉和想法。

像 IBM 公司和丰田公司这样的“讲出来！”计划产生了几种效益：它们使管理人员不断掌握雇员的情绪和想法；它们使雇员有几个渠道传达他们的想法并得到答复；最终效益是减少了小问题转化为大问题的机会。

□ 你的看法是什么

这样的公司大多还进行定期的、匿名的**意见调查**（opinion surveys）。在 IBM 公司，这种意见调查是用调查问卷经常了解雇员对公司、管理人员以及工作生活看法的沟通手段。IBM 公司意见调查的固定目的“是帮助各级管理人员确定和解决问题。”[5]这类公司调查的常规活动大都是，在调查结果汇集起来之后，由部门主管主持反馈报告讨论会，以便让大家都知道调查结果并找出解决问题的办法。

联邦捷运公司的计划比较典型，它叫作“调查反馈行动”（SFA）。SFA 主要是一种测量进而改善企业的“人”的方面的方法。它是一种匿名调查，让雇员表达对企业、他们的经理以及某些服务、工资及福利的看法。每个经理都有机会利用这种调查结果以帮助设计改善工作群体的敬业精神的方案。

SFA 包含三个阶段。第一阶段是调查本身。首先是每年给每个雇员一份调查问卷。这种问卷设计用来收集有关在实际工作环境中帮助和阻碍雇员工作的因素的信息。样板提问项包括：

- 我可以将想法告诉我的经理。
- 我的经理将他对我的期望告诉我。
- 我的经理听取我的意见。
- 上层管理人员听取来自我这个层次的人员的想法。
- 联邦捷运公司为我们的客户提供了良好的服务。
- 在我的工作环境中我们采用安全的工作方法。
- 就我从事的工作而言我得到了公平的工资待遇。

然后，将对一个工作群体的调查结果汇集起来并交给那位经理。为保证匿名，不给小的单位提供它们自己的结果。而是将它们的结果包括在几个相同的其他工作单位的结果中，有 20 人～25 人的部门才能收到整个群体的调查结果。

第二阶段是经理与他或她的工作群体一起开的反馈会。这种会议的目标是确定特别关注点或问题，研究这些问题的具体原因。因此，要培训经理人员去进行探究式提问。例如，在调查中得分低的项目是：“我对将自己的想法告诉

经理感到轻松自在。”要训练经理们向他们的雇员提出像“是什么限制了你?”(时间、具体的行为),以及“我做了什么使你感到我对你的谈话不感兴趣?”等一类问题。

这种反馈会应引导出第三阶段,即“行动方案”阶段。这种方案是该经理将采取的一系列表示重视雇员们的想法和行之有效的行动。因此,经理得到一个包括以下四栏的行动方案工作单:(1)关注点是什么?(2)你的分析是什么?(3)原因是什么?(4)应当做什么?

□ 自上而下计划

在上司不告诉下属以后做什么的情况下,献身精神是很难开发出来的。因此,萨顿公司和联邦捷运这样的公司为他们的雇员提供有关公司经营业绩以及前景的广泛信息。

在萨顿公司,雇员们认为这主要是个信任问题。有人说:“他们一定是对你去做那个工作感到信任,所以给你许多可信的信息,比如有关我们公司财务状况的信息。他们对你说‘问题在这里,你对此要做些什么?’”

该企业采用几种自上而下计划以便使所有雇员掌握数据。**自上而下计划**(top down programs)指企业内部电视中心、经常性的圆桌讨论会,以及企业内部通讯等,旨在不断使企业有机会让所有雇员了解有关企业重大问题的新情况的沟通活动。一位装配工人说:“沟通交流非常好。我们不断地通过内部电视网以及财务文件得到信息。”另一位工人说:“这里的层次相当精简,因此这个团队的关键人物,包括团队领导都能很快找到你所需要的信息。”一位工会领导人说:“我们每个月都有一次‘市政厅’会议,通常有500人～700人到会,再加上广播,大致能保证每个人的认识基础都在提高——如果你想在这里工作,你最好了解这里的情况。”

丰田公司强调,关于掌握情况是权力的老话在它的厂子里不适用,因为管理人员要努力与团队的每个成员分享他们所了解的一切。在工作现场每天开两次五分钟班组信息会,使雇员了解工厂的新闻。电视连续播放,由丰田公司内部广播中心提供全厂信息。每季度都有由高层管理人员和选定的非管理雇员参加的“圆桌讨论会”以及企业内部通讯。本章前面所讲述的热线是自上而下传达信息的另一个渠道,它使管理人员有机会公开回答团队成员可能有的任何匿名(或非匿名)的提问。该厂总经理指出,公司总裁Cho先生经常在这个厂里,实地调查提问,提供业绩信息,确保他的总经理、经理以及团队成员,也就是说公司所有的人,都“知道丰田公司的目标以及我们正在向何处发展”。

有保证的公平对待与雇员惩处

□ 有保证的公平对待的实行

有保证的公平对待(guaranteed fair treatment)是指在保证所有雇员得到

公平待遇的雇主计划，一般通过提供正式的、文件完备的、高度公开化的手段使雇员能够对任何适当的问题提出申诉。在本书第 16 章我们看到，在任何企业都总是存在着抱怨和不满的可能性。仅有关工资、工作时间或雇佣条件的任何因素就有这种可能性，而且它们在大多数企业中都是抱怨的基础。纪律处分案例和年资问题（包括晋升、调动以及解雇）可能是抱怨的顶端。其他的抱怨来自工作评价和工作安排、加班、休假、奖励方案以及节假日。

无论抱怨源是什么，在如今，大多数企业（实际上是所有有工会组织的企业）都为雇员提供渠道，让他们通过这些渠道发泄怨气。申诉程序有助于保证每个雇员的不满都能得到听取和公平的对待，有工会的企业并不独有这种公平待遇；在非工会化的企业，正式的申诉程序也能帮助保证劳资和平占上风。

像联邦捷运公司的有保证的公平对待这样的计划之所以比大多数申诉程序更为有效，其原因是：(1) 特殊的、容易拿到的表格使申诉容易归档；(2) 鼓励雇员去利用这个系统；(3) 最高层管理人员定期参加复审申诉的问题。正如他们的雇员手册所说的那样：

> 也许联邦捷运公司的"人"哲学的基石就是有保证的公平对待程序(GFTP)。这个政策确定你有权通过各级管理人员逐级系统的审查过程，对任何适当问题提出申诉。虽然并不确保你得到令你满意的结论，但保证这个程序准则所规定的你的参与权。在联邦捷运公司，我们有"人高于一切"的哲学，你有权与管理人员讨论你感到不满的问题而不用担心受到报复。[6]

最终效果是双重的：(1) 抱怨没有机会积累；(2) 有助于保证各级经理在做任何不公平的事情之前反复考虑，因为他们的行动将很可能引起上司的注意。实际上每个星期二上午，由联邦捷运公司高级经理组成的五人小组都一起对通过该计划归档的抱怨和申诉进行审查和裁决。这五人包括 CEO 弗雷德·斯密斯，最高经营主管詹姆斯·巴克斯戴尔，最高人事主管，以及其他两位资深副总裁。[7]

适当的问题。有保证的公平对待程序（GFTP）适用于联邦捷运公司所有固定雇员。它适用的内容范围包括对企业所有问题的想法，例如工作晋升以及影响到申诉者个人的报酬政策或纪律处分的适用性。基本上如该公司的手册上所说的那样："如果你因任何原因受到处罚，你都会使用 GFTP。"[8]

步骤。联邦捷运公司的有保证的公平待遇程序包括三个步骤。

第一步，管理人员审查。投诉者在有关问题出现 7 天之内递交对某管理人员（经理、高级经理或执行董事）的书面申诉。然后，该雇员所在单位的经理、高级经理和执行董事审核所有有关信息；与投诉人一起开电话会议和/或会谈；做出决定支持或修正或推翻所申诉的管理行为；将决定书面通知投诉人以及该部门的人事代表。所有这些事情在收到投诉 10 天内完成。

第二步，向高级管理官员申诉。在收到第一步决定 7 日内，申诉人向一位高级管理官员（副总裁或第一副总裁）递交书面申诉材料。然后由该副总裁和第一副总裁审查所有有关信息；必要时做进一步调查；做出决定支持或修正或推翻所申诉的管理行为；将决定书面通知申诉人并将决定副本转给该部门的人事代表和该申诉者的管理人员。如同第一步一样，第二步的审查一般在收到申诉材料 10 天内完成。

第三步，提交申诉主管审查。收到第二步决定 7 日内，申诉人向雇员关系部提交书面申诉材料。然后由该部进行调查并为申诉委员会主管准备一份 GFTP 案例档案。然后由 CEO 斯密斯，最高经营主管（COO）巴克斯戴尔，最高人事主管，以及三位高级副总裁组成的申诉委员会审查所有有关信息；做出决定支持或修正或推翻所申诉的管理行为；或创立一个审查委员会，或采取其他适当行动；一般在收到申诉材料 14 天内完成这些事情。如果不另成立一个审查委员会，则申诉委员会的决定就是最后决定。

在有关申诉的事实还有疑问的情况下，要利用一个审查委员会。该委员会实际上是由联邦捷运公司雇员组成的五人陪审团。[9]其中两人是由申诉人从委员会主席提出的名单中挑选出来的。委员会主席由高级主管以上级别的管理人员中选出并要接受承担该职责的特别培训。

文件。注明“有保证的公平对待程序”文件夹里的表格袋被用来编档 GFTP 登记的申诉，它们被存放在人事部门。表格袋中装有一张详列申诉人姓名及工作史的实况单；一张记录着每一步申诉情况的 GFTP 跟踪单；指示以及供管理人员作理论说明的空间（例如根据有关政策和程序）、人事部门的说明以及装关键文件（解职信等）的地方。还有放证人的说明、健康说明以及培训记录等参考材料的空间。这种袋子在很多地方都能得到，很容易拿到。

IBM 的公平待遇计划叫做**敞开门户**（open - door program）。它给每个雇员以投诉其基层主管行为、引起逐级管理人员注意的权力。

雇员们被告知先要与他们的直接经理、他们经理的经理、他们的人事经理、或他们分部或工场的经理讨论要申诉的问题，他们被指导去找自己单位的高级管理人员。

在 IBM 公司还有两条公开表达有关公平对待的看法的道路。第一条是，如果雇员通过正常程序得不到满意的答复，他们可以通过信件与 IBM 公司的董事长讨论这个问题，如果该董事长觉得合适，他们还可以单独交谈。第二是越级面谈。**越级面谈**（skip-level interview）也叫高级主管面谈、交叉谈话或第二级面谈。它是 IBM 公司的一项计划，按这个计划，雇员定期被邀请去同比他们自己的经理的级别高一级以上的一位经理谈话。目的在于保证整个公司更加公平、开放的交流沟通。参加这种谈话一般是自愿的，但有时也可能要求雇员去参加这样的面谈。IBM 公司和丰田公司的这类计划没有联邦捷运公司有保证的公平对待计划那样的结构和程式，但它们的确也帮助保证了有关纪律处分活动的良好沟通以及雇员意见得以听取。

□ 惩处的公平

惩处的目的是促使雇员们在工作中行为审慎。在这里“审慎的”行为被界定为遵守规章制度。在组织中规章制度的作用与法律在社会中的作用一样。当这些规章制度被违反时就需要实施纪律处分。[10]一个公平而恰当的纪律处分程序基于三个前提：（1）规章制度；（2）逐步渐进的处罚制度；（3）申诉程序。像联邦捷运的有保证的公平对待计划和 IBM 公司的“敞开门户计划”这样的计划，有助于保证给他们的雇员一个真正的申诉程序。现在我们来讨论公平惩处程序的其他两个前提：规章制度和逐步渐进的处罚制度。

惩处的前提

惩处（discipline）指因某下属人员违反规章而对其予以纠正或惩罚的程序。第一个前提是一整套清晰的规章制度。这些规定说明偷盗和破坏企业财产、工作时酗酒以及不服从指令等一类事情。[11]以下是一例规定：

1. 不良的工作绩效是不可接受的。期望每位雇员圆满而有效地完成本职工作，并符合既定的质量标准。

2. 酒和麻醉药品不得带入工作区。严禁工作时间服用酒或麻醉药品，或者在酒性或药性未醒的状况下上班。

3. 未经批准不许在工厂出售任何东西，也不允许任何形式的赌博活动。

这些规定的目的是事先告诉雇员什么是可接受的行为，什么不是可接受的行为。必须告诉雇员，以书面形式通知更好。这通常是在雇员上岗引导活动期间要做的工作。雇员引导手册中一般都列有规章制度。

第二个前提是循序渐进的处罚制度是有有效的惩处程序的。惩处可有口头警告、书面警告、停职、开除等不同程度。惩处的严厉程度一般取决于违纪类型和违纪次数。例如，大多数企业会对头一回违反纪律的迟到行为发出警告。但对第四次违纪行为更多的是采取解雇行动。

第三个前提是在你的惩处程序中应有一个申诉程序。它有助于保证公平、公正地实施惩处。有保证的公平对待计划说明了这种申诉程序的运行方式。

惩处准则

重要的是要保证你的惩处行动被认为是公平的，因此有必要由一位公正的仲裁人来批准惩处。根据以往的纪律惩处案例，我们总结仲裁人在确定你的惩处行动是否有“正当理由”时可能要用的重要准则如下：

纪律应当与管理人员对同样事件的一般反应方式一致。在一个案例中，雇主的规定是，对在工作时间里未经许可擅自离开工厂的雇员罚以立即开除。一个雇员真的擅自离开工厂并因此被开除。后来，仲裁人发现雇员们经常在自动计时器上打完考勤就离开工厂，公开地去城里办私事。因为在过去这个规定实行得不一致，因此仲裁人判那个雇员是被错误地开除的。[12]

这个雇员应当因其错误的行为受到相应的警告。应当让人知道所有被指明为不合要求的行为以及如果雇员选择不改变那种行为可能出现的后果。

那种宣称被违反的规定应当“适当关系到”在特定工作环境中安全而有效地工作。也就是说，仲裁人通常让雇员对制定任何规定后程序的内在原因提出质询。

调查应当得到能充分证明行为不当的证据。

实用的规定、程序或惩处应得到公平的、没有差别的实施。

惩处应当与错误的性质、程序以及犯错误的雇员过去的历史相匹配。也就是说，应当根据关于每个雇员的个人行为记录来对雇员做出裁定。只应当给予适当的惩处。[13]

其他重要的惩处准则如下：

互相商议的权力。所有加入工会的雇员在应招去进行他们确信可能导致纪律行动的面谈时，都有权带帮手同去。一般说来，加入工会的雇员可能带工会

代表去，没加入工会的雇员（他们也可望得知他们的权力）可能带个同事去。注意，这是全国劳资关系委员会赋予雇员的法定权力。[14]

不要让你的下属失去尊严。[15]要在私下训导你的部属（除非雇员本人要求有别人参加），而且要避免诱导。不要蓄意制造导致雇员必需受到纪律处分的情景。

要记住，提供证据是你的义务。在我们的社会里，人总是被认为是无罪的，除非有证据证明有罪。

要抓住事实。不要根据道听途说的东西做决定，不要光凭你的“总体印象”做决定，而是要获得事实。

在生气的时候不要行动。很少有人在生气的时候还能客观、理智地行事。

□ 没有惩处的纪律

从传统上看，纪律有两个主要的潜在不足：(1)（虽然遵循以上所讲的那些公平准则可以减轻这一点）没有人对受到惩处会感觉良好，即便纪律行动正好是：一个雇员做了错事，于是其受到惩处也是如此。所以，惩处可能使所有有关的人都留下不好的感觉。第二个不足是，正如谚语所说：“迫使人违背自己的意愿，意愿并没有改变。”也就是说，强迫你的雇员执行你的规定可能能得到短时间的服从，但当你不在场推行这些规定时，他们不会主动配合。

“没有惩处的纪律”（或“非惩处性纪律”）旨在避免这些纪律问题。它通过使雇员接受你的规定和减少纪律本身的惩罚性来实现。

下面是一个例子。假设有违反纪律的事情（比如无视安全规定）或不合要求的工作业绩（比如在处理材料时粗心大意）。在这种情况下，遵循以下步骤可以形成一个典型的非惩罚性纪律方法。[16]

步骤一：首先，发出“口头提醒”。作为一个基层主管，在这里你的目标是取得该雇员的同意去解决问题。你要单独与该雇员见面（不是警告他或她可能受到纪律惩罚）并提醒他或她：(1) 制定这个规定的原因；(2) 他或她有责任达到工作绩效标准这个事实。在你办公桌的分格档案中保持一份有关该事件的书面记录，而不是放进该雇员的人事档案。

步骤二：如果在六个星期内发生同样的事件，给该雇员发一份“书面提醒”，将副本存入其人事档案。此外，私下与该雇员进行第二次讨论，同样，不带任何威胁。与第一步一样，目的是讨论该规定的必要性，并使该雇员承认这个必要性进而在工作中表现出责任心。要确信该雇员理解了这个规定以及你关于之所以需要改进的原因的解释，同时要表示你对该雇员负责任地工作的能力的信任。如果在下一个六个星期内又一次发生这样的事的话，可能要举行一次追究会。要重申工作责任心的必要性，调查该雇员是不是可能不适合这个工作或厌烦了这个工作。但是，一般下个步骤（在第二步，给以书面提醒后）是第三步，宣布带薪停职一天。

步骤三：宣布带薪的一天“决策假”。如果在又一个六个星期左右时间里再次发生同样的事，通知该雇员带薪停职一天，在家里呆着考虑这个工作是否适合自己，自己是否想遵守公司的规定。在这天还给该雇员发工资这种做法是最后一次表达公司希望该雇员能够并将会负责任地遵守规定。在该雇员回来工

作时会去见你，告诉你他或她是否会遵守规定。在这时（假设回答是肯定的），你再次表达对他或她的信任，如果需要的话，定出一个行动方案以帮助该雇员改进行为。

步骤四：如果在一年左右没有再发生事故，就可将那一天停职的记录从这个人的档案中拿掉。如果又发生同样的行为，则需要开除（见后面的论述）。

当然，如果要顾及特殊情况则必须对这个程序进行改变。例如，对有犯罪行为或在厂里打架的人可能要立即开除。如果几次事故的间隔时间很短，则可能越过第二个步骤——书面警告。

这种非惩罚性纪律方法有效吗？初步证明它是有效的。看来雇员们欢迎这个方法没有惩罚的一面：他们并不滥用这个制度。在采用这些新程序的企业中，申诉、病假以及纪律事故看来都减少了。但是还是会有需要解雇的情况。以下我们将讨论这个问题。

解雇管理

解雇（dismissal）指雇员与企业的雇佣关系的非自愿性终止。解雇是你对雇员可采取的最严厉的纪律处分[17]，因此，它也是必须慎重采用的步骤。具体地讲，解雇应当是正当的，有充分理由的。而且，只有在采取了所有帮助改善或挽救该雇员的适当步骤均告无效的情况下才应采取解雇。但毫无疑问，在需要解雇的时候，应当立即解雇。[18]

□ 解雇的原因

解雇的原因可分为工作业绩不合要求、行为不当、缺乏从事本职工作的资格、工作要求改变等几类。工作业绩不合要求可界定为，一直没有完成指定任务或一直不符合规定的工作标准。[19]这里，具体的原因包括旷工过多，行动迟缓，一直不符合额定的工作要求，或对公司、主管或同事持反感的态度。行为不当可界定为：蓄意、有目的地违反雇主的规定，可能包括偷盗、吵闹和不服从。缺乏从事本职工作的资格界定为：某雇员虽然很勤奋但没有能力从事指定的工作。在这种情况下，因为这个雇员可能在努力工作，所以尽一切努力帮助他或她尤其重要。工作要求改变可界定为：在工作性质改变以后，雇员没有能力从事指定的工作。同样，在其本职工作被淘汰时，雇员可能得被解雇。这里再强调一下，该雇员可能很勤恳，因此，如果可能，应尽一切努力留住这个人，或给他调动工作。

不服从（insubordination）指故意蔑视或不服上司的权威或正当的指挥；当众批评上司等。不服从时常是解雇的原因，虽然它可能比其他解雇原因更难证明。偷盗、大声吵闹以及工作质量差是清楚有形的解雇原因，而不服从则往往更难以讲清楚。因此，记住一些不服从或应被视为不服从的举动（不管它们是在何时和何地发生的）可能是有用的。这些举动包括：

1. 直接蔑视上司的权威。在海上，这叫做暴动。

2. 完全不服从或拒绝遵照上司的命令，尤其是当着其他人的面。

3. 故意蔑视明确规定的公司政策、规章、制度和程序。

4. 当众批评上司。与上司对抗或争执也是消极和不适当的。

5. 公开无视上司的正当指令。

6. 不尊重的轻蔑表示，例如提出蛮横无理的批评，更重要的是在工作时态度上表现出这些情绪。

7. 通过绕过顶头上司或经理提申诉、建议或政治策略来表示对指挥链的蔑视。

8. 领导或参与暗中削弱和取消上司权力的活动。如果这些活动不成功（它很少能成功），那些参与者都将陷于困境。[20]

当然，如同在人类其他活动中一样，认为任何这类行为都应"总是"导致解雇的观点是危险的。甚至在海上（如影片《暴动》中所描写的）对明显的不服从也有可能使罪行减轻的情况。因此，这样的情况应由基层主管的上司来审查。

□ 随意终止

随意终止（termination at will）是法律规定的概念，雇佣关系可以由雇主或雇员因任何原因随意终止。如果没有雇佣契约，雇佣关系可由雇主或雇员任何一方随意终止，这个流行的规则在美国已有100多年的历史了。也就是说，雇员可以因任何原因随意辞职；雇主同样可以因任何理由随意解雇雇员。但是今天越来越多被解雇的雇员向法院起诉，在许多州，雇主们发现，他们不再拥有那么大的解雇权。联邦法律和各州法院判决都越来越限制管理人员随意解雇雇员的权力。

我们来看一个例子。不为任何明确的原因你被解雇了。给了你两周的工资和两小时时间让你离开公司。你为这个公司工作了三年，一直受到好评。你知道，你的工作也没有被撤消。而是你被资历和经验都不如你但工资比你低的什么人给顶替了。你问你的主管你被解雇的原因。他说他只是不能告诉你。你有什么法律帮助呢？

而今，对这类问题的回答越来越取决于你所在的那个州。[21]美国是目前为数不多的没有说明管理者随意解雇雇员的权力的联邦法律的工业化国家之一。只有密歇根、宾夕法尼亚和威斯康星三个州用法律提出改变"随意"规则。但是今天，尽管缺少这种法律，被解雇的雇员们也在向他们州的法院求助并得以胜诉。

在20个州——加利福尼亚、康涅狄格、爱达荷、伊利诺伊、印第安纳、堪萨斯、马里兰、马萨诸塞、密歇根、密苏里、蒙大拿、新罕布什尔、新泽西、纽约、俄勒冈、宾夕法尼亚、得克萨斯、弗吉尼亚、华盛顿、西弗吉尼亚等州法院规定，对雇员可因雇主选择的任何理由被解雇的公司法律原则有"公共政策例外"。例如，他们认为雇主因雇员在法庭上拒绝提供伪证以保护其雇主，或因拒绝销售他们知道是被污染了的药物而解雇雇员是违反"公共政策"的。

有13个州——加利福尼亚、康涅狄格、爱达荷、路易斯安那、缅因、马

萨诸塞、密歇根、蒙大拿、内布拉斯加、新罕布什尔、北卡罗来纳、俄克拉何马和华盛顿州的法院认为，公司手册（或甚至在雇佣面试）可等于“隐含契约”，雇主有法律义务遵循之。例如，在爱达荷州的 Jackson v. Minidoka Irrigation 案中，州高级法院判决，雇员手册是一种可强制服从关于解雇申诉、退休福利以及假期工资的雇佣契约。

佛罗里达、伊利诺伊、明尼苏达、北达科他、加利福尼亚、华盛顿等州的法院已经批准对其他原因的随意原则的有限例外。例如，在佛罗里达（那里随意雇佣规则仍得到严格的遵守），在 Chatelier v. Robertson 案中法院做出了有利于一位将自己的企业转给他的雇主以换取终身雇佣但后来仍被解雇的雇员的判决。

最后，要记住雇员也可能受现有联邦法律的保护。《民权法》（以及州公平雇佣法）禁止雇主因年龄、种族、性别、宗教或民族血统解雇雇员。例如，根据联邦法律，如果某雇员年过 40，被比年青一些的人顶替，即使那个人也有 40 多岁，这名被解雇的雇员也可能有提出受到年龄歧视诉讼的理由。另一个例子是，控告在工作场所受到安全侵害的雇员通常受到《职业安全与健康法》的保护而不能被解雇。

□ 避免非法解雇诉讼

非法解雇（wrongful discharge）指不符合法律或不符合企业与雇员通过雇佣申请表、雇员手册或其他约定明确地或隐含地达成的契约条款的雇员解雇。由于被解雇的雇员可以并将提出非法解雇诉讼的可能性日益增加，作为雇主，你有必要保护自己不受非法解雇起诉。现在正是做这件事的时候，不要等到错误已经发生，申诉已被受理之后去做。以下是专家关于避免非法解雇诉讼的建议。

● 让求职者签署雇佣申请表，并确信申请表中用明确的文字说明雇佣不是固定期限的雇佣，雇主可以随时终止雇佣。此外，还应包括一个告诉工作候选人“本申请表中的任何内容均不可更改”的书面说明。

● 你也应当检查你的雇员手册，找出并去掉可能会不利于你在非法解雇诉讼辩护中的内容。例如，去掉有关“只有因正当理由才能解雇”的任何内容(除非你真的是想表达这个意思)。还要注意，在手册中不要概括地论述逐步的纪律程序，因为你可能被迫坚持这些程序并准确地遵循各个步骤，否则可能指控你没有遵守程序。同样，关于试用期或永久雇佣的内容可能也是不明智的，因为它们可能意味着你事实上可能并不想表达的那种永久性。

● 确信没有任何在位权威人士做过你没打算遵守的允诺，比如说过“如果你在这里干好你的工作你就不会被解雇”这样的话。

● 你应有清晰的书面规章，列出可能受到纪律处分和解雇的各种违纪、违法行为。然后，确信要坚持这些规章。一般说来，必须给雇员以改正不合要求的行为的机会。你首先应处理最坏的违纪人员，并且注意不要挑出任何一个人。

● 如果规则被破坏，你应当着目击者的面收集雇员一方的事实，最好是书面的。然后，确切检查事实，得到有关问题双方的情况。

●在采取任何不可改变的步骤之前，检查那个诉讼人的人事档案。例如，资历长的雇员可能应得到比新雇员更多的改正行为的机会。

●最后，考虑付和解费“买下”非法解雇索赔。不要在被解雇的雇员将来就业的道路上设置障碍，因为一个得到新工作的人比处于失业状态的人较少可能去对前任雇主提出法律诉讼。[22]

●其他要避免的错误包括：

不要解雇就要得到雇员福利的人。

不要解雇即将去休产假的女雇员。

不要“设计性地解雇”雇员，如通过将他们安排在工资较低的工作岗位上以实现你让他们辞职的希望。

不要极力引导雇员放弃现有权利以换取其他权利。

不要违背内部申诉决定准则和程序。

在手册中或口头讨论时不要过分吹嘘关于工作保障的允诺。[23]

□ 解雇程序

如果发生解雇，在制定你的解雇程序时应遵循以下这些补充步骤：

在采取任何最后行动之前，举行警告讨论。必须让雇员知道他或她的工作业绩不合要求。

确信你写了书面的最后警告确认书。

准备一份列出所有应计算的财产，包括计算机软盘和手册的清单。

改换密码和过去由这个被解雇的雇员使用的锁。

如果解雇涉及大量雇员（比如 25 名以上），就要准备并得到经批准的新闻稿。

总是要对被解雇的人可能会采取没有理性的行动或者甚至在当时或几个星期之内采取暴力行动的可能性有所准备。

想好你将怎样把某雇员被解雇的消息告诉其他雇员。一般召集与该雇员直接相关的人开个非正式部门会就够了。

□ 解雇前谈话

解雇前谈话（termination interview）是使雇员得知自己已被解雇这个事实的谈话。解雇雇员是你在工作中将面对的最困难的任务之一。[24]即使以往被警告过多次，被解雇的雇员往往还是会表现出不相信或甚至做出激烈反应。解雇前谈话的原则如下：

第一步，精心设计谈话。根据赫氏顾问集团专家的意见，这就是说：

1. 将谈话时间安排在事实解雇的这个星期的头一天。
2. 确信该雇员会如期赴约。
3. 绝不要通过电话通知雇员。
4. 通知仅用 10 分钟就够了。
5. 尽可能避免在星期五、节假日前，以及休假期间。
6. 选一个中性的地方，绝不要在你自己的办公室里。

7．事先准备好雇员协议、人力资源档案和发布的通知（对内和对外的）。

8．通知之后还有时间接待。

9．准备好医疗或安全急救电话号码。

第二步，抓住要点。不要通过寒暄或谈其他无关紧要的事情来旁敲侧击。雇员一进你的办公室，给他片刻时间放松，然后就将你的决定告诉他。

第三步，说明情况。简短地用三四句话说明让这个人走的原因。例如，“在你的工作领域生产下降了4%，而且我们一直都有质量问题。在过去三个月里我们就这些问题已经谈了几次，但问题还是没有解决。我们不得不做个改变。”[25]记住要说明情况，而不是要攻击雇员个人，比如说“你的产出还达不到一般水平”一类的话。还要强调这个决定是最后的、不可改变的决定，已调查过企业里其他的职位，各级管理人员都同意，也考虑过所有有关因素，如工作绩效、工作量等。谈话时间不要超过10分钟～15分钟。

第四步，倾听。重要的是要持续谈话直到那个雇员看来能放松地谈话，能比较心平气和地接受自己被解雇的原因以及将得到的成套补贴费（包括解雇费）。不要陷入争执，而要用开端问卷、重复雇员的看法、静听并不时点头等方式积极地倾听并让雇员开口讲话。可以用行为反应图（见图17—1）去测量雇员的反应并确定谈话进行的好坏程度。

怀有敌意的和愤怒的	防卫的和讨价还价的	正式的和程序性的（诉讼）	忍受的	哭喊/抽噎
痛苦 忿怒 失望 解脱	内疚 害怕 将信将疑 不信	报复性的 抑制住的 控制着的	冲击 不信 麻木	悲伤 痛苦 忧虑
●尝试性地总结你所听到的话：“听起来你对此很生气” ●避免面对忿怒或变为守势 ●保持客观的态度，坚持事实，并给雇员提供有帮助的信息	●让雇员知道你认为这对他或她以及你本人都是个困难的时候 ●不要陷入任何讨价还价的讨论 ●再次提出有关将来保证，并同时提出忠告	●给雇员以询问任何问题的自由，只要他们针对自己的情况 ●努力避开枝节问题以及有关“政治”动机的讨论 ●保持郑重其事的语气。这是进入职业顾问将扮演的角色的好办法	●告诉雇员你很清楚他或她所受到的冲击，如果他/她乐意，可以在以后处理细节问题 ●询问目前是否有什么具体问题。如果没有的话，告诉雇员有关职业顾问的情况并作介绍	●如果已经开始哭了，就给他/她机会哭。只提供一些面巾 ●不提什么无意义的看法，比如“你哭什么呀，这没有那么重要” ●当雇员恢复镇静时，赶紧谈事情并说明咨询程序

图17—1 对解雇的行为反应与宜给予的回应

资料来源：赫氏顾问集团，费城，19103。

第五步，讨论解雇费。接下来，要仔细检查解雇费的所有项目。说明解雇

补贴、福利、找办公室管补贴工作的人员的途径、以及处理意见建议的方式。但是，无论如何都不应暗示任何超出既定补贴范围的允诺或津贴。不要承诺说还要“调查”什么事，过些天再说。因为那样只会使解雇过程复杂化。在那个雇员离开你的办公室时，此解雇过程就应当完成了。

第六步，确定下一步。被解雇的雇员可能迷失了方向，不清楚下一步要做什么。你应当告诉该雇员离开你的办公室后上哪里去，提醒他/她有关成套补贴费或工作证明书的问题应与公司的什么人联系。

遣散管理：临时解雇和退休

□ 引言

非惩罚性遣散是组织中的生活现实，它既可由雇主也可由雇员发起。例如，对雇主来说，销售和利润降低可能要求解雇雇员；另一方面，雇员为了退休或寻找更好工作也可能终止雇佣。

《工厂关闭法》

《工厂关闭法》（Plant Closing Law）指《工人调整与再培训通告法令》，其规定，如果雇主决定要关闭其机构，必须通知雇员。迄今为止，还没有规定如果雇主决定要关闭机构必须通知雇员的联邦法律。但是，1989年2月4日起《工人调整与再培训通告法令》（一般称为《工厂关闭法》）开始生效。该法要求雇有100名或以上雇员的雇主在关闭一个机构或开始一次解雇50名或以上雇员时，要提前60天发遣知。该法并不阻止雇主关闭机构，也不保留工作。《工人调整与再培训通告法令》谋求通过给雇员以机构关闭的事先通知，使他们得到寻找其他工作或得到再培训的时间。

并非所有工厂关闭和解雇都在该法规定之列，虽然它规定了很多。作为雇主，你有责任为将要或从道理上讲可能要经受隐性“雇佣损失”的雇员以通知。雇佣损失包括：雇佣终止（自愿离开或退休，原因不同于解雇），停工解雇六个月以上，任何六个月期间每个月雇员工作时间减少50%以上。一般说来，不必通知被重新分配或调到雇主资助的某些项目去工作的雇员，或提供机会调到通勤距离比较合适的另一雇主单位工作的雇员。虽然对该法律还有异议，但对不发通知的行为的惩罚是相当严厉的：按雇员应该得到通知的每一天付给雇员一天的工资和福利计罚，最多达60天。

该法律关于对雇员的通知必须如何措辞没有十分明确的规定。但是，如果你给将被解雇的雇员个人为解雇的目的写信的话，接近该信结尾的一段可如以下所示：

> 请将此信视为官方通知，正如联邦《工厂关闭法》所要求的。由于目前计划的（解雇或关闭）将于（10月9日）开始，你目前在本公司的职务将从今天起60天后终止。在那以后，你与公司的雇佣关系将终止。你将不再被列在我们的工资簿上或被包括在公司的任何福利计划中。任何有

关工厂关闭法律或这个通知的问题将有本公司人事办公室负责解答。[26]

□ 临时解雇的管理

临时解雇的定义

临时解雇（layoff）指工作暂时短缺，因而告诉雇员，没有工作可提供给他们，但在又有可能得到工作时，管理人员打算召回这些雇员。临时解雇是指具备以下三个条件的情况：（1）没有工作可提供给要被送回家的雇员；（2）管理人员期望这种无工作的状况是暂时的、可能是短时期的；（3）在有可能得到工作时，管理人员打算召回该雇员。[27]虽然有些雇主的确将“临时解雇”用作开除或解雇的一种委婉说法，但临时解雇不等于解雇，解雇是雇佣关系的永久断绝。

工作替换/临时解雇程序

工作替换/临时解雇程序（bumping/layoff procedures）指确定在没有工作的情况下将解雇谁的详细程序。一般允许雇员利用他们的年资保留工作。面对经常性的经营减速和临时解雇的雇主一般都会起草详细的程序，使雇员能利用他们的年资来保留工作。临时解雇程序大多有以下共同特点[28]：

1．年资通常是确定谁将工作的根本决定因素。

2．年资可以让位给功绩和能力，但一般只有在资深雇员中没有人够格从事某一特定工作的情况下年资才能让位。

3．年资通常根据该雇员加入本组织的日期来计算，而不是根据其接手某特定工作的日期计算。

4．因为资历是全公司性的，所以，在资历比较深的雇员不需进一步培训就能胜任拟议中的工作情况下，一般允许一个工作岗位的雇员去替换回顶替另一工作岗位的雇员。

临时解雇的替换手段

自愿减少工资方案（voluntary reduction in pay plan）是替代临时解雇的一种方法。用这种方法时，全体雇员都同意减少工资以保持每个人都有工作。今天，许多雇主都承认他们招募、筛选和培训他们的雇员以及培养雇员的献身精神和忠诚方面的投资非常大。因此，很多雇主在初次看到经营滑坡的迹象时对解雇雇员犹豫不决，而采取新的办法以减少解雇人数或完全不解雇雇员。

有几种替代解雇的方法。在采用自愿减少工资的办法时，全体雇员都同意减少工资以便保持每个人都有工作。还有些雇主让所有的或大部分雇员积攒假期并集中在经营滑坡时期休假。这样，就不必为在经营高峰期间休假的雇员雇临时工，在经营滑坡时雇佣就自动减少。也有的雇员同意采取**自愿减少工时**（voluntary time off）的方法，是替代临时解雇的一种方法。用这种方法时，一些雇员同意减少时间，以减少雇主支付的工资额和免除对解雇的需求。控制数据公司采用名为保护圈的方法。**保护圈**（rings of defence）是替代临时解雇的一种方法，其将根据临时补充性雇员可以随时被解雇的原则雇佣这种人员。在他们的方案中，将临时补充性雇员界定为，他们的工作性质是临时的，他们可

能随时被临时解雇或解雇。这样，在临时解雇发生时，第一层保护圈就是临时补充性工人。[29]

向外安置咨询[30]

向外安置咨询（outplacement counseling）是对被解雇的人员提供培训的一种系统过程，其采用的方法有：（1）自我评价；（2）帮助该雇员找到一份适合其个人需要和才能的新工作。[31]由于这是个一般性概念，因此，向外安置并不意味着雇主要承担为被解雇的雇员安排一份新工作的责任。它是一种顾问服务，目的在于为被解雇的雇员提供劝告、指导和一个宣传委员会以帮助确定职业目标并成功地找到工作。因此，可以更确切地（但更冗长地）将向外安置叫作"对被解雇雇员的职业顾问和找工作的技巧"。顾问可由本企业内部的专家来做，也可由外部咨询顾问来做。向外安置被视为被解雇雇员的补助或解雇补偿的一部分。向外安置咨询一般由专门为此目的而成立的公司来做，例如 Drake Morim 有限公司，Right Associates 有限公司。被要求离职的中级和高级经理，一般能在这种公司设在当地的办公室找到服务。

离职谈话

很多雇主都与即将离开公司的雇员进行最后的**离职谈话**（exit interview)。这种谈话通常由人力资源部门来做，目的在于了解关于工作或有关问题的看法和意见，它们可能有助于雇主更好地认识本公司哪些事情做得对；哪些做得不对。当然，假设前提是因为就要离去，雇员会比较公正。

被解雇的那个人是否会公正是不确定的。例如，这个人可能有自己的个人恩怨，可能利用离职谈话去努力报复过去的劲敌。或许，这个人就是不想为自己找新工作时需要证明人带来什么麻烦。

事实上，根据一次调查的结果，从离职谈话中你希望得到的信息也是有问题的。研究人员发现，在遣散的时候，即将离职的人员中有 38％的人指责工资和福利；只有 4％的人责备基层主管。但在此 18 个月以后，有 24％的人指责基层主管；只有 12％的人指责工资和福利。由此看来，要想在离职谈话中发现真正的问题可能还需要做进一步的努力。[32]

□ 适应精简与合并

精简（downsizings）指有关的减员，一般是大量减少企业雇佣的人员数量的过程。在精简或合并需要减少工作人员的时候，也必须注意未被解雇的雇员。毫无疑问应当公平对待那些被解雇的人。但往往那些"留下来"的人才是你经营发展需要的人。

精简完成立即就安排留下来的人员

在剩下的人员方面，精简一结束，你就会面临以下情景之一[33]：（1）你可能预期没有进一步的人员精简，此时你可以向你的雇员做这样的保证。但要记住，不要许诺说将不会再发生人员精简的情况，除非你真的想做这样许诺。

(2) 这种情景是比较艰难的，因为你知道将来可能会再出现人员精简。在这种情况下你可采取的最佳做法是，与留下的人员以诚相待，对他们说明，在可能再发生人员精简时，他们将会尽可能快地得到关于精简情况的通知。此时，你可能要经历暂时的生产力下降和摩擦增加，但如果不这样，就只能是对所有有关人员不诚实。

采取的具体步骤

Duracell 公司建立的一个精简后计划，以一种精心设计的方案说明了有关步骤。在设计几个月后，该计划开始了一系列的通告活动。[34]这些活动包括在公司举行全体雇员会，紧接着是向每个雇员个别通报其在公司的状况。而且，精简后留在公司的雇员都收到一份关于哪些 Duracell 公司的人可得到补助及帮助服务的说明。这有助于减轻留下的人对他们的朋友及以前的同事的担心。

接下来，在通告活动后的头几天有一个即时跟踪过程。在这个时候，留下来的人被分进包括企业高级管理人员在内的小组参加讨论。在讨论会上，鼓励这些雇员表达对这次解雇的感想、他们在本公司的未来以及对所在企业的来来的关心和期望。

在该计划中还建立了提供长期支持的机制。在这方面，鼓励关键性管理人员经常地与留下的雇员举行非正式会见，以便在一种"敞开门户"的气氛中不断地给这些人提供支持。最后，在精简完成大约两个月以后，与留下的人举行一次跟踪会，以确定雇员的所有担心都已讲出来了。[35]

处理合并/收购

就解雇和精简而言，合并或收购通常是一方的行为。也就是说，在合并时，经常是一个公司从根本上收购另一公司，而正式被收购的公司的雇员要去寻找新的工作。

在这种情况下，被收购公司的雇员对他们的同事受虐待很敏感。因此你应当处理好那些受到大家"礼遇"的被解雇者。看着你过去的同事被解雇，会对你的道德形象产生很不好的影响。看着他们在受欺负的情况下被解雇，就好像看着他们在受伤后还被往伤口上撒盐，这会破坏你与他们以后的关系。因此，你应遵循以下规则[36]：

- 不要表现出权力和支配地位。
- 不要有赢/输行为。
- 在整个处理过程中保持有条理和专业化的行为方式。
- 对被收购的公司尽可能保持积极的友好的感情。

记住，你的组织对待被收购公司的人员的周到和尊重程度，会影响到那些留下来的人员的信任感、生产力和敬业精神。

□ 无保证终身雇佣

雇员的责任心与工作保障息息相关。例如，企业为注重价值的雇佣活动，提供大量的培训、向雇员授权以及实现雇员对企业的期望的活动所投人的成本，使得雇员一直为企业贡献力量。这正如美国丰田公司总裁所说："在丰田

公司，我们雇佣可望在这里坚守工作30年或40年的人，或一生在这里工作的人。所以，我们永远要记住，雇佣一个每年挣3万美元～4万美元的30岁的雇员，对我们来说实际上是要做一个100多万美元的决定。”[37]而且，承诺是双向的：雇员为对他们有承诺的公司负责任，而终生雇佣目标可能最能表达雇主对雇员的承诺。它是从根本上表达了企业的命运不可避免地与其雇员的命运联系在一起这个事实。这正是丰田公司、萨顿公司和联邦捷运公司之所以执行一种名为“无保证终生雇佣”政策的原因。**无保证终生雇佣**（lifetime employment without guarantees）是丰田公司和萨顿公司等企业所作的承诺，他们要尽一切可能去避免出现临时解雇和非工作绩效原因的解雇，同时认为雇佣关系本质上必须是“自由的”。

以本田公司（TMM）为例。一方面，该公司的文件和管理人员的许诺中不断提到终生雇佣。例如，其团队成员手册中这样表述道：

> 终生雇佣是我们的目标，即你与公司共同努力以保证TMM成功的最终结果。我们认为工作保障对目标明确的雇员的发展是十分重要的。我们也知道职业雇员对公司的成功至关重要。如果TMM能盈利，你的工作就会得到保障，而且，你在整个职业生涯中都会得到不错的工资报酬。我们感到我们雇佣了最好的人才充实了我们丰田团队。工作保障要求你必须尽一切可能使公司的效益达到最大化以保持其在市场上的竞争优势。我们期待你帮我们找到一种更好的方式……去获得成功和在TMM的工作保障。[38]

但是事实上并没有保证。例如，该团队成员手册也清楚地说明了目前几乎在任何企业手册中都能见到的一般性“自由雇佣”原则：

> TMM的所有雇佣关系都是“自由雇佣”约定。这就是说，团队成员和TMM都可以因任何原因、在任何时候终止雇佣关系。在TMM和TMM团队成员之间不存在任何契约，无论是隐含的还是其他什么形式的。[39]

但是丰田公司使雇员们确信（也许有理由），只要他们做好工作，他们的工作就有保障。就像车身车间的一位团队成员所说的那样：“他们总是说他们决不愿解雇任何人。在效益不好的时候他们会坚持让我们更有效地生产。”[40]

这种信任也许没有弄错对象。该公司虽没有足够的经营历史能证实其“不解雇”政策，但美国丰田公司总裁公开表示，如果公司遇到严重困难，它实际上是要重新部署人力，而不是要解雇雇员：

> 在TMM，我们还没有到要进行生产性调整的时候。但是，如果到了必需调整的时候，TMM会将它作为一种对我们团队成员，即我们的全体雇员进行进一步培训的机会。团队成员将利用这个时间致力于凯泽（kaizen）思想（不断改进），在生产充分运转的时候他们太忙而没有时间顾及这方面的事。[41]

如前所述，像丰田公司这样的企业采取几个步骤帮助保证使雇佣实际上成为“永久的”；雇用临时工、半职工，以便在萧条期间既能精简人员又不必解雇固定工；将报酬的10%～20%作为“风险报酬”，在销售额或利润骤然下降时可取消这部分报酬；也许最重要的是，这些公司不同寻常的许诺使得他们常常处在“人手够用又不臃肿”状态，因而比他们的竞争对手更为灵活和

有效。

□ 退休

退休（retirement）是一个人停止自己工作的时间点，通常在60岁～65岁之间，但由于企业实行的提早退休激励方案，现在，提早退休的人越来越多。对大多数雇员来说，退休是一种苦乐交织的体验。对一些人来说，它是他们职业生涯的终点，他们可以休养，享受他们劳动的成果，不必再为工作的问题担忧了。而对其他人来说，退休本身就是一种创伤，因为曾经忙碌的雇员要努力去对付骤然出现的“非生产”状态，对付成天呆在家里没有事做的陌生（并且不全是愉快的）状况。事实上，对于许多退休者来说，在没有工作的状况下保持有身份和自我价值的感觉是他们将面临的一个最重要的任务。这也正是越来越多的雇主视为其职业管理中顺理成章的最后一个步骤，正在努力帮助他们的退休人员解决的问题。[42]

□ 退休前咨询

在一次调查中，有30%的雇主说，他们有旨在帮助雇员轻松过渡到退休生活的正式的**退休前咨询**（pre－retirement counseling）。[43]最普遍的退休前活动有：

讲解社会保障福利（占有退休前教育计划企业的97%）；
悠闲时光咨询（86%）；
财政及投资咨询（84%）；
健康咨询（82%）；
生活安排（59%）；
心理咨询（35%）；
谋求公司外第二职业的咨询（31%）；
谋求公司内第二职业的咨询（4%）。

在没有退休前教育计划的雇主中，64%的人认为这种计划是必要的，大多数的人说他们公司计划在两三年内建立这种计划。这方面的另一个趋势是，用让雇员做半时工以代替让他们彻底退休。最近对蓝领和白领工人的几次调查表明，大约有一半55岁以上的雇员愿意在退休后继续做半时工。

本章回顾

☞ □ 小结

1．比较先进的企业的管理人员知道，献身精神建立在信任的基础上，而信任需要双向沟通交流。因此，这样的企业建立了有保证的公平对待、“讲出来”、意见调查以及自上而下向雇员通报一类计划。

2. 企业给雇员提供“讲心里话”的途径。例如，IMB公司的“讲出来”计划和丰田公司的热线为雇员提供了匿名渠道，通过这种渠道，他们可以表达其对最高层管理人员的意见。

3. IBM公司和联邦捷运公司等企业还定期进行匿名的意见调查。这种标准化的渠道使得管理人员能够掌握雇员的思想动向。自上而下计划，包括圆桌讨论会、内部电视广播、高层管理人员经常与一般雇员打成一片，是这些企业用来保证健康的上下沟通的方法。

4. 有保证的公平对待计划，例如联邦捷运公司所实施的，有助于保证公平、公开地处理申诉。步骤包括管理人员审查、向高级管理官员申诉和提交申诉主管审查。使用成套表格便于归档管理有保证的公平对待计划申诉记录。

5. 公平而公正的惩处基于三个前提条件：规章制度、渐进的惩罚制度、申诉程序。我们列举了许多纪律准则，包括：纪律应与管理人员通常对同类事件的反应相一致；在实施惩处之前管理人员必须对事情进行适当的调查；不要使你的下属失去自尊。

6. 我们论述了一种名为无惩罚纪律处理的新的惩处方法。其基本目的是通过减轻纪律本身的惩罚性使规章得到雇员的接受。特别是在采取比较严厉的纪律惩处行动之前，让雇员带薪停职一天思考自己的违纪行为。

7. 解雇管理是基层主管人员的一项重要工作。解雇的原因包括：工作绩效不合要求、行为不端、缺乏资格、工作要求变化以及不服从。但是，在解雇一个或更多雇员时，要记住，在许多州，将“随意解雇”作为一项政策的做法已经没有什么强有力的支持。而且，应特别注意避免非法解雇诉讼。例如，要从你的雇员手册中去掉任何不利于你辩护的表述，要有清晰的有关记录和解雇的书面规定，不要通过将雇员安排在工资报酬较低的工作岗位上以期雇员自己提出辞职的手段“设计性地解雇”雇员。

8. 解雇雇员总是很难的，应当进行适当的解雇面谈。具体地说，精心设计这个面谈（例如在解雇的那个星期的头几天进行这种谈话），抓住要点，说明情况，倾听直至雇员充分宣泄了他们的情绪。然后讨论解雇补偿费和确定下一步行动。

9. 非纪律性遣散，如临时解雇和退休经常出现。《工厂关闭法》（《工人调整与再培训通告法》）规定了雇佣50名及以上雇员的机构在关闭之前应遵循的有关正式通报的条款。

10. 目前，许多企业都在寻找替代临时解雇的办法。这些办法包括：自愿减少工资方案；自愿减少时间；雇用在经营萧条时可以不雇的临时工、半职工的“保护圈”方法。

11. 雇员的献身精神与工作保障息息相关。这就是丰田公司、萨顿公司和联邦捷运公司等企业之所以强调所谓“无保证终身雇佣”的原因。一方面，这些企业尽一切可能提供工作保障并期望雇员为企业及企业目标全力以赴。但甚至在这些企业里“自由雇佣”也是规则。这就是说，无论雇员或是企业都可以因任何原因、在任何时候终止雇佣关系。

□ 关键术语

Speak Up!	讲出来!
opinion survey	意见调查
guaranteed fair treatment	有保证的公平对待
open – door	敞开门户
skip – level interview	越级谈话
discipline	纪律
dismissal	解雇；开除
insubordination	不服从
termination at will	随意终止
wrongful discharge	非法解雇
termination	解雇；终止
interviews	谈话；面谈
"Plant Closing" law	《工厂关闭法》
layoff	临时解雇
bumping/layoff procedures	工作替换/临时解雇程序
voluntary reduction in pay plan	自愿减少工资方案
voluntary time off	自愿减少时间
rings of defense	保护圈
outplacement counseling	向外安置顾问
exit interviews	离职面谈
downsizings	精简
lifetime employment without guarantees	无保证终身雇佣
retirement	退休
preretirement counseling	退休前咨询

□ 讨论题

1. 说明沟通和有保证的公平对待在培养雇员献身精神方面的作用。
2. 阐述你会用于促进组织中上下沟通的手段。
3. 说明联邦捷运公司等企业的有保证的公平对待计划与一般的工会申诉程序之间的相同和不同之处。
4. 说明你会怎样保证惩处方面的公平方法。特别阐明惩处的前提、惩处的准则，以及新的"无惩罚纪律"方法。
5. 为什么说在我们这个好打官司的社会中妥善管理解雇是很重要的？
6. 你会采取哪些手段代替临时解雇？这种替代手段对我们所说的"无保证终身雇佣"必须有什么作用？为什么你认为在今天企业需要具有高度献身精神的雇员的情况下，这些替代手段很重要？

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

有保证的公平对待

作为经营洗衣清洁业务的企业，卡特公司总是很注意不许雇员在店里吸烟或吃喝。所以，当詹妮弗走进一个分店，看到两个雇员在前台吃午餐时，感到很惊讶。盒子里放着一个大比萨饼，两个雇员一边喝着可口可乐，一边吃着比萨饼和掉出纸盘子的三明治。这不仅看起来很乱，而且还有油和汽水洒在柜台上。即使有个四英尺宽的排风扇通过屋顶向外排气，店里还能闻到洋葱和胡椒的气味。这种状况除了使顾客不愿进来之外，还增加了实际上污染顾客放在店里的衣物的可能性。

虽然这是个严重的问题，但无论是詹妮弗还是她父亲都不认为这些雇员所做的事已构成立即解雇的原因，因为该店经理显然是宽容他们的行为的。问题是詹妮弗及其父亲不知道要做什么。他们认为这个问题的性质比仅仅给予警告要严重，但比开除要轻。

问题：

1. 在卡特洗衣公司是否应当建立纪律制度？
2. 如果制度应当建立，它应当包括些什么内容？你会建议他们如何处理那些犯错误的雇员？

小案例

IBM公司的工作无保障

50多年来，IBM公司都以其工作保障政策而闻名。这么多年来它没有解雇过任何一个雇员，即使在公司经历转变方向的变革过程中也是如此。例如，在70年代和80年代后期，IBM公司不得不关闭其打孔卡制造厂和部门，而原来在这些工厂工作的成千上万的雇员却得到机会转到IBM公司的其他部门的相应工作岗位上。

遗憾的是，IBM公司的充分雇佣政策正在消失，并且消失得很快。由于整个80年代IBM公司在计算机工业市场的占有率都在降低，其销售收入和利润也开始下降。到1990年，进行彻底重建的必要性已变得很明显。因此，该公司加快了精简的速度，建立了旨在使雇员自愿离开IBM公司的各种提前退休和激励计划。他们引进了很多富有想像力的方案，包括收回子公司的股本后将其交给一群IBM公司辞退的雇员，让这些雇员成为独立的咨询顾问，承担与其在IBM工作时曾承担的任务十分相似的任务。但是，到1992年，至少还得削减4万多名雇员，到1993年，IBM公司显然不得不放弃其所珍爱的充分雇佣政策了。有史以来第一次，IBM公司开始解雇雇员，从解雇其Armonk纽约总部的大约300名雇员开始。

问题：

1. 对于像 IBM 公司这样可以拥有很好的雇员献身精神的公司也失去市场占有率、销售额以及盈利能力的事情，你认为原因是什么？换言之，为什么你认为雇员献身精神没有转化为企业的成功以及 IBM 公司可能达到的成功？
2. 你认为为了继续避免解雇，IBM 公司可以采取哪些步骤？如果你认为没有什么行之有效的办法，请说明为什么。
3. IBM 公司充分雇佣政策的经验，你认为它对其他正在考虑建立充分雇佣政策的企业有什么启示？

[本章注释]

[1] Anne B. Fisher, "Morale Crisis," *Fortune*, November 18, 1991, p.70.

[2] This is based on Allan Farnbam, "The Trust Gap," *Fortune*, *December* 4, 1989, p.57.

[3] *Think Magazine*, Vol.55, No.6 (1989) .

[4] Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc., *Team Member Handbook* (February 1988), pp.52～53.

[5] All about Your Company, IBM Employee Handbook, p.184. The section on building employee commitment and the material quoted in it is based on Gary Dessler, *Winning Commitment* (New York: McGraw-Hill, 1993), pp.37～51.

[6] The Federal Express Employee Handbook, August 7, 1989, p.89.

[7] *Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach*, AMA Management Briefing (New York: AMA Membership Publications Division, 1991), p.42.

[8] Ibid.p.89.

[9] Ibid.p.45.

[10] Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know* (New York: McGraw-Hill, 1974), p.308; based on a study by the American Arbitration Association of 1 000 grievances.

[11] Commerce Clearing House, *Personnel Practices/Communications* (Chicago; CCH, 1982), pp.2351～2352.

[12] Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, April 8, 1982, p.88.

[13] Commerce Clearing House, One Thing Unions Offer Is "Fair Discipline—But Management Can Offer That too," *Ideas and Trends in Personnel*, September 3, 1982, p.168.

[14] Commerce Clearing House, "Non-union Employees, NLRB Rules, Have the Right to Help During Questioning by Management," *Ideas and Trends in Personnel*, August 6, 1982, p.151..

[15] These are based on George Odiorne, *How Managers Make Things Happen* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1961), pp.132～143; see also Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, pp.285～298.

[16] Nonpunitive discipline discussions based on David Campbell et al., "Discipline Without Punishment—At Last," *Harvard Business Review* (July－August 1985), pp.162－178; and Gene Milbourn, Jr., "The Case Against Employee Punishment," *Management Solutions* (November 1986), pp.40～45. Mark Sherman and Al Lucia, "Positive Discipline and Labor Arbitration," *Arbitration Journal*, Vol.47, No.2, June 1992, pp.56～58.

[17] Joseph Famularo, *Handbook of Modern Personnel Administration* (New York, McGraw-Hill, 1972), pp.65.3～65.5.

[18] Ibid.

[19] Ibid., pp.65.4～65.5.

[20] From a press release dated August 6, 1987. The Goodrich & Sherwood Company, 521 Fifth Avenue, New York, NY 10017. Reprinted in Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, October 2, 1987, p.157.

[21] Bureau of National Affairs, *The Employment-at-Will Issue* (Washington, DC: BNA, 1982). See also Emily Joiner, "Erosion of the Employment at Will Doctrine, *Personnel*, Vol.61, No.5 (September－October 1984), pp.12～18; Harvey Steinberg, "Where Law and Personnel Practice Collide: The At Will Employment Crossroad," *Personnel*, Vol, 62, No. 6 (June 1985), pp.37～43.

[22] Based on a speech by Peter Panken and presented in BNA, *Bulletin to Management*, June 20, 1985, pp.11～12.

[23] *Based on comments by attorney Richard Curiale in* BNA, *Bulletin to Management*, November 17, 1983, p.8. See also BNA, *Bulletin to Management*, May 18, 1989, p.154; averting wrongful discharge litigation, specific guidelines. Also see Commerce Clearing House, "How to Discharge: Some Guidelines," *Ideas and Trends in Personnel*, January 11, 1988, p.4. Except as noted, this section was based on Miriam Rothman, "Employee Termination, I: A Four-Step Procedure," *Personnel* (February 1989), pp.31～35; and Steven Jesseph, "Employee Termination, Ⅱ: Some Do's and Don'ts," *Personnel* (February 1989), pp.36～38.

[24] William J. Morin and Lyle York, *Outplacement Techniques* (New York: AMACOM, 1982) pp. 101～131, and F. Leigh Branham, "How to Evaluate Executive Outplacement Services," *Personnel Journal*, Vol.62 (April 1983), pp.323～326.

[25] Morin and York, *Outplacement Techniques*, p.117.

[26] Quoted from Commerce Clearing House, *Ideas and Trends*, August 9, 1988, p.133; see also Bureau of National Affairs, "Plant Closing Notification Rules: A Compliance Guide," *Bulletin to Management*, May 18, 1989. See also Nancy Ryan, "Complying with the Worker Adjustment and Retraining Notification Act (WARNACT)," *Employee Relations Law Journal*, Vol.18, No.1, Summer 1993, pp.169～176.

[27] Commerce Clearing House, Personnel *Practices/Communications*, p.1402.

[28] Ibid., p.1410.

[29] Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, July 9, 1982, p.131; Robert Tomasko, "Downsizing: Layoffs and Alternatives to Layoffs," *Compensation and Benefits Review*, Vol.23, No.4 (July－August 1991), pp.19～32.

[30] Commerce Clearing House, *Ideas and Trends in Personnel*, July 9, 1982, pp.132～146.

[31] Ibid., p.132.

[32] Joseph Zarandona and Michael Camuso, "A Study of Exit Interviews: Does the Last Word Count?" *Personnel*, Vol.62, No.3 (March 1985), pp.47～48.

[33] This is based on Steven Jesseph, "Employee Termination, Ⅱ: Some Do's and Don'ts," *Personnel* (February 1989), pp.36～38.

[34] Les Feldman, "Duracell's First Aid for Downsizing Survivors," *Personnel Journal* (August, 1989), p.94.

[35] Ibid.

[36] These are based on Dan Kleinman, "Withess to a Merger," *Personnel Journal* (November 1988), pp.64～67.

[37] Alex Warren, speech to the City Club, Cleveland, Ohio, November 15, 1991, p.102.

[38] Team Member Handbook, Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., February 1988, p.7.

[39] Ibid., p.103.

[40] Personal interview, March, 1992.

[41] Fujio Cho, "Employee Motivation by Applying The Toyota Promotion System," speech to the Asian Busi-

ness Club of Harvard Business School, March 4, 1991, p.2.

[42] Remember that certain highly paid executives and employees who will receive pensions of at least $ 25 000 a year at retirement can be forced to retire at 65, under federal law.

[43] "Preretirement Education Programs," *Personnel*, Vol.59 (May – June 1982), p.47. For a discussion of why it is important for retiring employees to promote aspects of their lives aside from their careers, see Daniel Halloran, "The Retirement Identity Crisis—and How to Beat It," *Personnel Journal*, Vol.64 (May 1985), pp.38~40. For an example of a program aimed at training preretirees to prepare for the financial aspects of their retirement, see, for example, Silvia Odenwald, "Pre-Retirement Training Gathers Steam," *Training and Development Journal*, Vol.40, No.2 (February 1986), pp.62~63; "Pay Policies," Bureau of National *Affairs Bulletin to Management*, March 29, 1990, p.103.

18

雇员安全与健康

- 雇员安全与健康的重要性
- 职业安全法的基本情况
- 主管人员在安全中的角色
- 引发事故的原因
- 如何预防事故
- 雇员健康：问题与对策
- 本章回顾
- 应用练习
- 附录　自我检测情单

本章概要

每位经理都需要掌握和了解有关《职业安全与健康法案》（Occupational Safety and Health Act，OSHA）的实际知识，本章主要讨论职业安全与健康的目的、标准、检查程序，以及 OSHA 规定的雇员和雇主的权利和责任。本章还强调主管人员在安全中所扮演的角色，以及获得高层管理对安全的承诺的重要性。事故的基本原因有三个：偶然事件、不安全的条件以及不安全的行为，我们将说明如何处理这些问题。我们讨论防止事故的技术以及有关雇员健康的四个问题：酗酒、吸毒、情感病和压力。

学完本章后，你应当能够：

- **说明 OSHA 的基本情况——它的目的、标准、检查，以及权利和责任；**
- **说明主管人员在安全中的角色；**
- **解释是什么引起了不安全行为；**
- **说明降低事故的五项技术。**

雇员安全与健康的重要性

经理人员对安全和事故预防的巨大关注有几个原因：首先，与工作相关的事故的数量大得令人吃惊。例如，据全国安全委员会（The National Safety Council）的一项报告说，最近一年的工作事故造成超过 11 000 人死亡，几乎 600 万人受伤。每 100 名全职工人中超过 8 人在 1991 年出了事故。许多安全专家认为，这些数字低估了实际伤亡情况。[1]

这些数字并未说明全部问题。至少没有反映事故给受伤工人及其家庭带来的痛苦，没有反映雇主遭受的经济损失——在 90 年代初期，平均每一起严重事故的损失超过23 000美元。[2]也没反映事故带来的法律后果。例如，北卡罗来纳哈姆雷特（Hamlet，Norel Carolina）的一名食品加工厂厂主在 1992 年发生的一起悲惨的火灾中被起诉并入狱，因为事故发生时出口大门被拴上了；1991 年，一位建筑承包商的三名雇员在下水道爆炸中死亡，事后联邦陪审团发现该承包商因违反三项 OSHA 的规定而有罪。[3]在 1992 年，一位公司总裁因做出错误的 OSHA 陈述而被判处 8 个月～14 个月的监禁。[4]

职业安全法的基本情况

□ 目的

《职业安全与健康法案》（Occupational Safety and Health Act）[5]由国会于 1970 年通过。国会将其目的表述为：“确保国家的每位工作男女有安全和健康的工作条件，维持我们的人力资源。”此法案未覆盖的雇主仅包括自由职业、

只雇佣自己的近亲属的农场主，以及已经由其他联邦机构或法律进行保护的工作场所。虽然该法案条款通常不适用于州和地方政府雇主，联邦政府机构却在覆盖之列。

根据该法案的规定，职业安全与健康管理局（Occupational Safety and Health Administration, OSHA）设立在美国劳工部。OSHA 的基本目的是设立几乎适用于美国所有工人的安全和健康标准。标准由劳工部实施，为确保雇主遵守标准，OSHA 在全国各分部办公室都设有检查员。

□ OSHA 标准

OSHA 根据以下总标准运作：

雇主应当向每位雇员提供不会引起或不可能引起雇员死亡或身体严重伤害的公认的安全可靠的工作和工作场地。

为执行这一使命，OSHA 负责公布了一系列可执行的法律标准。标准本身包含在五卷书中，覆盖了一般工业标准、海事标准、建筑标准，还包括其他规定和程序，以及一份野外作业手册。

这些标准十分全面，看起来覆盖了几乎可以想像出来的任何危险情形，并且十分详细。例如，图 18—1 是脚手架标准的一部分。还要强调的是，OSHA 的规定不仅仅列出建议的标准（如图 18—1 中描述护轨外形的标准），还要求雇主必须通过培训计划、容器标签，尤其是材料安全数据单（称做 MSDS）向雇员提供有关危险物质的性质等方面的信息。

> 护轨不小于 2 英寸×4 英寸或同样的尺寸，不低于 36 英寸或高于 42 英寸，中栏杆（若需要）是 1 英寸×4 英寸的木材或等值形式，所有高于地面或楼面 10 英尺的脚手架的所有敞口边应安装轴踵板。轴踵板最低高度 4 英寸。金属网线应当根据本节（a）（17）段规定安装。

图 18—1　OSHA 标准范例

资料来源：美国劳工部：《一般工业标准和解释》，OSHA，67 页。

□ OSHA 的记录程序

OSHA 规定，有 11 名或以上雇员的雇主必须对发生的职业伤害和疾病进行记录。（有 10 名或以下雇员的雇主可豁免做档案记录，除非该雇主被选中参加劳工统计局的年度统计调查。）

雇主要同时报告职业伤害和职业疾病。职业疾病指由于暴露于与工作相关的环境因素面引起的任何不正常状态或（身心、机能）失调。包括可能由于吸人、吸收、吞咽或直接与有毒物质或有害媒质接触引起的急性和慢性疾病。如图 18—2 总结的那样，所有职业病都必须报告。[6]类似地，多数职业伤害也必须报告。特别地，若职业伤害造成了医疗（急救除外）、失去知觉、工作限制（损失一个或多个工作日）、行动限制或转换工作，就必须予以记录。[7]若工作事故导致一人死

亡或五人或以上雇员住院，雇主无论规模大小，都必须向最近的 OSHA 办公室详细报告事故。图 18—3 是用来报告职业伤害或疾病的格式。

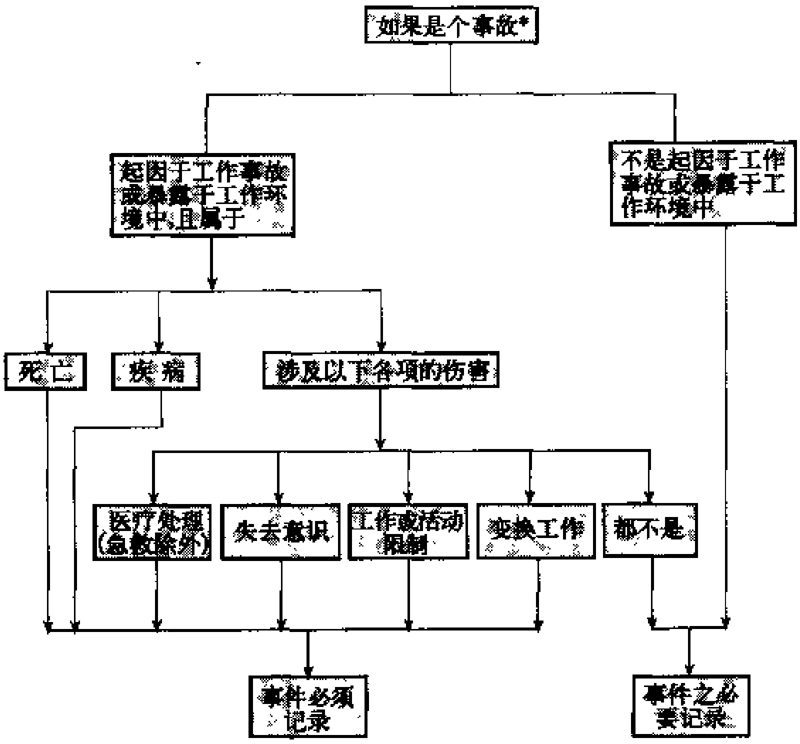


图 18—2　OSHA 规定必须报告的事故

*事故必须有雇员伤、病或死亡。

□ 检查和传讯

OSHA 标准通过检查（若需要）和传讯来执行。起初，法案覆盖的每位雇主须遵从 OSHA 官员的检查，这些官员被授权在合理的时间内不受阻拦地进入执行工作的任何工厂、车间和机构，并在正常的工作时间和其他合理的时间检查和调查任何这种工作场地及所有相关条件、建筑物、机器……私下向任何这种雇主、所有入、操作员、代理人或雇员提问。[8]OSHA 标准规定不能在未经雇主同意下进行不正当的检查，但是可以在获取法院调查许可或同等的许可之后进行检查。[9]

检查重点

OSHA 有一个检查重点清单。紧急的危险情形是第一重点。这是一种可能存在能立即引起死亡或严重身体伤害的危险情形。第二重点是对已经发生的灾祸、死亡和事故进行调查。（必须在 48 小时内向 OSHA 汇报这种情形。）第三重点是雇员对有违反标准嫌疑的有效抱怨。接下来的重点是定期的特别重点调查，其目标是高危险行业、职业或物质。最后，随机检查（和再检查）。

OSHA 编号 101　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　表格经批准

事件或档案编号＿＿＿＿＿＿＿＿　　　　　　　　　　　　　　　　　OMB No. 44R1453

职业伤害与疾病增补记录

雇主

1. 姓名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
2. 邮寄地址＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
   （街道）　　　　（城或镇）　　　　（州）
3. 地点，如果不同于邮寄地址＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

受伤或患病雇员

4. 姓名：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　社会保险号 NO. ＿＿＿＿＿＿＿＿
   （名字）　　　　（中名）　　　　（姓）
5. 家庭住址＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
   （街道）　　　　（城或镇）　　　　（州）
6. 年龄＿＿＿＿＿＿＿＿　　　7. 性别：男＿＿＿＿＿女＿＿＿＿＿
8. 职业＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
   （填写规范的工作名称，而不是受伤时执行的具体活动）
9. 部门＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
   （填写受伤者正式工作部门，即使他/她受伤时临时在其他部门工作）

职业病事故或突然发病

10. 事故或突然发病地点＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    （街道）　　　　（城或镇）　　　　（州）

    若事故或突然发病发生在雇主的房屋，请给出工厂或机构的地址。不要标明工厂或机构中的具体部门。若事故发生在雇主房屋之外的可确定的地点，请列出地址。若发生在公共公路或其他不能以街道号码表明地址的地点，请以参照地点尽可能准确地对事故发生地定位
11. 事故或突然发病发生在雇主的房屋吗？＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿（是/否）
12. 雇员受伤时在做什么？＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    （具体填写他/她是否正在使用工具或设备或处理材料，请列出并说明＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    他/她使用上述东西正在做什么）
13. 事故怎样发生的？＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    （充分描述导致事故或职业病的事件。说明发生了什么及如何发生的。列出＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    涉及的任何物体或物质，说明它们是如何涉及的。给出导致或有助于事故的全部因素的详细细节。可另附页）
    ＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

职业伤害或职业疾病

14. 仔细说明伤害或疾病并标明受影响的身体部位＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    （例如：右食指在第二节处截断；肋骨骨折；铅＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    中毒；左手皮炎等）
15. 列出直接伤害雇员的物体或物质（例如，她/他撞击的机器或撞击他/她的机器；呼吸或吞咽的蒸气和毒物刺激皮肤的化学物质或射线；或扭伤、疝等，他/她拉、拖的物体等）
    ＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    ＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
16. 受伤日期或初诊为职业病日期＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
    （日　期）
17. 雇员死亡了吗？＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿（是/否）

    其他
18. 医生姓名地址＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿
19. 若入院，医院名称与地址＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

    报告日期＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　　报告人＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

    正式职务＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

图 18—3　记录职业伤害和疾病的表格

OSHA 不是要对每一位雇员提出的控告进行检查，而是有重点地检查一些优先问题。[10]在这一重点制度下，若控告表明了紧急的危险，OSHA 将在 24 小时内进行检查，若表明存在严重危险，则在 3 个工作日内进行检查。对于由工人或工会以书面形式提出的“不严重”的控告，OSHA 将在 20 个工作日内予以答复。否则，OSHA 将通过向雇主写信的方式，要求雇主采取纠正行动来处理“不严重”的控告。

在 OSHA 最近进行的 71 303 项检查中，72%针对的是高危险工作地点。该机构起诉了 119 706 个违法嫌疑者，并征收了总计达 9 190 039 美元的罚款。[11]例如，洛克希德航空公司（Lockheed Aeronautical）就遭到了近 1 500 万美元的建议惩罚。

检查过程

检查之前，OSHA 检查员尽可能多地熟悉有关工作地点的事实情况。当 OSHA 官员到达工作地时，应出示正式证件，并提出与雇主代表会谈的要求。该官员还应解释此行目的、检查范围，以及适用的标准。一位被授权的雇员代表亦被给予机会在检查中陪同这位官员。在检查过程中，其他雇员也可接受询问，检查员还可停下来询问工人（若必要，可私下询问）有关安全与健康状况。

最后（在检查完厂房和雇主记录后），检查员与雇主代表举行会议。在会议上，检查员将讨论发现的可能被传讯或建议传讯的明显的违法之处。检查员不表明任何建议的惩罚。只有 OSHA 地区长官才有此权力。

传讯和惩罚

检查之后，检查员向 OSHA 办公室提交报告，地区长官决定发出什么传讯（如果有的话）。[12]**传讯**（citations）通知雇主与雇员违反的有关规则和标准，以及纠正的时间。传讯必须张贴在违反行为发生地或附近。在某些情况下，检查员可立即张贴传讯（确保雇员在最短时间里获得保护）。

OSHA 还可以进行惩罚。1990 年的奥姆尼巴斯预算调解法案（Omnibus Budget Reconciliation Act）对惩罚作了些改变，现在，对于严重的违法行为，处罚高达7 000美元，对于故意或重复性违法，处罚为5 000美元～70 000美元。若未能纠正违法行为，每天可处以最高达7 000美元的处罚。总的来说，OSHA 根据违法的严重程度，并通常考虑企业规模大小，公司历史，以及雇主的诚意等因素，来决定惩罚数额。为执行惩罚，OSHA 必须从独立的职业安全与健康审查委员会（OSHRC）取得最后的命令。据 OSHRC 目前的领导人讲，虽然申诉过程已经加快，提出异议的雇主仍可以将申诉拖延达一年之久。[13]

□ 雇主和雇员的责任和权利

正如图 18—4 总结的那样，职业安全与健康法案对雇主和雇员的权利和责任都有规定。例如，雇主有责任提供“一个公认没有危险的工作场地”，履行自己的职责；熟悉强制性 OSHA 标准；检查工作场地条件确保与适用的标准一致。雇主有权从 OSHA 获取建议和非现场咨询，在检查前要求并取得 OS-

HA 执法官员的适当身份证明，了解执法官员进行检查的原因。

雇主责任和权利

根据 1970 年的《职业安全与健康法案》，雇员有某些权利和责任。

本清单提供了对许多权利和责任的概览。有自己的职业安全与健康法的州，其雇主的责任和权利通常与执行联邦 OSHA 的州的雇主的责任或权利一样

责任

作为雇主，你必须：

- 履行你的一般职责，提供一个免除可能引起死亡或严重伤害的公认的、安全的工作场地，遵守法案颁布的标准、规章和规定
- 熟悉强制性 OSHA 标准，准备标准复印件供雇员提出要求时查阅
- 通告所有雇员 OSHA 情况
- 检查工作场地条件，确保它们符合 OSHA 标准
- 将危险降至最低或减少危险
- 确保雇员拥有且使用安全工具和设备（包括适当的个人保护设备，确保这种设备得到恰当维护）
- 使用颜色标记、海报、标签或标记，警告雇员潜在的危险
- 建立和更新操作程序，并与雇员沟通，使雇员遵守安全和健康标准
- 在 OSHA 标准要求时，提供医疗检查
- 提供 OSHA 标准要求的培训（例如通报危险、铅中毒等）
- 在任何致命事故或导致五人或以上雇员住院的事故发生时，应在 48 小时内向最近的 OSHA 办公室报告
- 保持 OSHA 要求的与工作相关疾病和伤害的记录，并在每年的 2 月张贴 OSHA No. 200 的最后一页的总计的复印件（适用于有 11 名或以上雇员的雇主）
- 在工作场地显著位置张贴 OSHA 海报（OSHA 2203），通知雇员其权利和责任（在运作经 OSHA 批准的安全与健康计划的州，要求有等价的州海报和/或 OSHA 2203）
- 在合理的时间以合理的方式向雇员、前任雇员和他们的代表提供接触职业伤害和疾病(OSHA No. 200)的总结和日志的途径
- 向雇员或雇员授权的代表提供接触雇员医疗记录和暴露记录的途径
- 与 OSHA 官员合作，提供被要求在检查中陪同官员的经授权的雇员代表的名字(若无，官员将就工作场地的安全和健康问题向合理数量的雇员咨询)
- 不歧视视据法案恰当地行使权利的雇员
- 在工作场地或附近张贴 OSHA 的传讯。每一传讯或复印件必须张贴至违反行为减少，或张贴 3 个工作日，不论哪一段时间更长
- 在规定时期内减少被传讯的违反行为

权利

作为雇主，你有权利：

- 通过书面形式、电话或采访形式向最近的 OSHA 办公室寻求建议和非现场咨询
- 积极参与行业协会的工作安全与健康活动

●在接受检查前，要求并取得 OSHA 执法官员的身份证明
●要求执法官员通告检查原因
●与执法官员举行会谈
●在检查中陪同执法官员
●在接到传讯通知和建议的惩罚后 15 个工作日内，向 OSHA 地区长官提出异议声明
●若因为无法取得必要的材料、设备或人员，无法在规定时间内做出必要改进，可向 OSHA 申请暂时偏离一下规定标准
●若你能够证明你的设施或操作方法能够提供至少与标准要求的同样有效的雇员保护，就可向 OSHA 申请永久偏离标准
●通过参与 OSHA 标准建议委员会，全国性的标准制定组织，以及通过书面形式或在听证会上提供的证据和观点，在制定安全和健康标准方面扮演积极的角色。
●在执法官员的检查中，确保商业秘密不被观察到
●向 NIOSH 提出书面请求，获取目前工作场地使用的物质浓度是否会有潜在的中毒效果的信息

雇员责任和权利

虽然 OSHA 不会因雇员不履行责任而传讯雇员，每位雇员应当遵守法案颁布的适用的所有安全与健康标准、规章、法规及命令。

有自己的职业安全与健康计划的州的雇员权利与责任，通常与执行联邦 OSHA 的州的雇员权利与责任相同

责任

作为雇员，你应当：

●阅读工作场地的 OSHA 海报
●遵守所有适用的 OSHA 标准
●遵守雇员的安全与健康规章，在工作时配戴或使用规定的保护设备
●向主管人员报告危险的工作环境
●向雇主报告任何与工作相关的伤害或疾病，并立即寻求治疗
●若进行检查的 OSHA 官员调查你的工作场地的安全与健康状况，应予以合作
●以负责任的方式行使法律规定的权利

法案 11（C）权利：运用权利的保护

雇员有权在无惩罚担忧的情况下取得工作安全与健康。这一权利在法案 11（C）节中有详细说明

法律规定雇主不得对行使如下权利的工人进行惩罚或歧视：

●向雇主、工会、OSHA 或任何其他政府机构申诉工作安全与健康问题
●发表安全或健康方面的不满
●参加工作地安全与健康委员会，或与工作安全与健康有关的工会活动
●参加 OSHA 检查、会议、听证会或其他与 OSHA 相关的活动

若雇员运用这些或其他 OSHA 权利，雇主不得以任何方式歧视工人，例如解雇、降职、剥夺年资或其他已取得的利益，将工人调至不好的岗位或工作班次，或威胁、骚扰工人。若雇主在过去心照不宣地

允许雇员做某事（例如提前下班），而却在该雇员抗议危险的工作条件后对这种事情进行惩罚，雇主可能就违犯了法律。若雇主知道一些人做了同样错误的事情，雇主不能将参加了安全与健康活动的雇员单独挑出来进行惩罚

认为自己因行使安全与健康权利而受到惩罚的雇员，必须在知道被惩罚或歧视后的 30 天内与最近的 OSHA 办公室联系。工会代表可以为工人提出 11（C）申诉

工人不必填写任何表格。OSHA 职员将填写表格，询问发生了什么，有哪些人卷入

申诉之后，OSHA 进行调查。若雇主对行使安全与健康权利的雇员进行非法惩罚，OSHA 将要求雇主补偿工人的工作收入和福利。如果必要，且如果可以证明雇主有歧视行为，OSHA 可将雇主送上法庭。在这种情况下，雇员不承担任何法律费用。若州政府机构有经 OSHA 批准的州计划，雇员可以向联邦 OSHA 或州政府机构提出申诉

其他权利

作为雇员，你有以下权利：

- 查阅雇主应当在工作场地提供的适用的 OSHA 标准、规章、法规和要求的复印件
- 向雇主要求以下方面信息：工作地的安全与健康危险、可采取的预防措施、若雇员卷入事故或暴露于有毒物质时应遵循的程序
- 获取关于工作场地安全与健康危险的充分的培训和信息
- 如果你认为你的工作场地存在危险或有违犯标准之处，可要求 OSHA 的地区长官进行调查
- 如果你提出书面的并且签名的申诉，在向 OSHA 提出请求时可以不让你的雇主知道你的名字
- 被告知 OSHA 对你的申诉采取的行动，并对任何不进行检查或传讯的决定进行非正式检查（若提出检查要求）
- 请被授权的雇员代表在检查中陪同 OSHA 官员
- 回答 OSHA 官员的提问，尤其是在缺乏被授权的雇员代表陪同官员时回答提问
- 观察对危险物质的任何监控和测量，并有权查看这些记录和你的医疗记录
- 让你授权的代表或你自己在合理的时间，以合理的方式检查职业伤害总结和日志（OSHA No. 200）
- 要求在检查结束后与官员进行结局会谈
- 向 NIOSH 提交书面请求，要求获取以下信息：工作场地目前使用的物质浓度是否有潜在的中毒危险。如果你这样提出申请，可以不让雇主知道你的名字
- 在传讯发出后 15 个工作日内，你可以向 OSHA 地区长官写信反对传讯中规定的减少危险时期
- 参加由职业安全与健康检查委员会举行的听证会
- 要求雇主说明其是否申请偏离某项 OSHA 标准；在偏离听证会上作证并要求最终裁决
- 就 OSHA 标准的颁布、修改或取消向 OSHA 提供信息或评论，并要求举行公开听证会

图 18—4　OSHA 规定的雇主/雇员的权利和责任

资料来源：美国劳工部：《OSHA 全书》，1992。

雇员亦有权利和责任，但他们不能因未承担责任而被传讯。例如，雇员有责任遵守所有适用的 OSHA 标准，遵守雇主的所有的安全与健康规定，并向主管人员报告危险的情境。雇员有要求保障工作安全与健康的权利，而不用担心因此受到惩罚。雇主不得对因工作安全和健康危险向 OSHA 申诉的雇员进行惩罚和歧视。

处理雇员抵制

虽然雇员有责任遵守 OSHA 标准，但事实上他们经常采取抵制行为，而

且在大多数这种情况下，雇主仍有可能受到法律的惩罚。[14]如码头装卸工拒戴OSHA标准指令的安全帽就典型地说明了雇员抵制问题。雇主虽然试图通过援引雇员不妥协和担心“野猫罢工”为由来保护自己免遭因这种不遵守行为而导致的惩罚。然而在多数情况下，法庭判决认为，雇主对违反安全的行为负责，而不管这种违反是由于雇员抵制所造成的这一事实。[15]其结果往往使雇主处于两难境地：一方面，法庭和OSHA要求雇主必须全力取得雇员的支持与遵从；另一方面，做到这一点通常几乎是不可能的。你可采用几项策略来克服这一问题。[16]首先，法庭判决认为，雇主可以有诚意地与工会谈判解雇或惩戒任何不遵守OSHA标准的雇员的权利。然而多数工会拒绝就安全帽（和其他OSHA问题）问题进行谈判，因为他们反对对自己的会员进行惩罚。作为替代方案，一位专家建议在安全争议中更多地运用仲裁手段。仲裁已经在解决雇员抱怨方面得到广泛运用。权利受侵害的雇主利用正式仲裁过程是一种相对迅速和便宜的解决OSHA相关申诉的方法。其他雇主则通过强化安全意识和培训等方式以取得雇员的遵从。

□ OSHA的变化特点

《职业安全与健康法案》和管理当局二者都已遭到来自各方面的批评，美国国会有关OSHA的改革的议案常达100多项。[17]例如，批评者指责许多OSHA的规定吹毛求疵，并且OSHA对小企业有极度的负面影响。

为此，OSHA在政策和程序方面作了一些修正。对拥有10人或更少雇员的小企业不再要求其提出事故报告或接受例行检查，并且事故报告本身也得到简化和缩压。[18]

1981年，共和党政府对OSHA基金进行了大幅度削减。此外，里根政府发出了一道行政命令，要求除非管制给社会带来的潜在利益超过管制对社会的潜在成本，否则不得采取管制行动。这一命令在阻止建立进一步的OSHA安全与健康标准方面起了很大作用。[19]

1991年8月1日，《综合性职业安全与健康改革法案》(Comprehersine Occupational Safety and Health Reform Act）进入国会两院讨论。虽然法案没有成为法律，它仍旧是劳联—产联（AFL－CIO）和许多国会议员关注的重点，而且使我们对未来几年民主党政府期间预期的OSHA改革有所了解。[20]正如一位史家所说：“法案在自身范围内是彻底的，如果像建议的那样颁布实施，将会明显增加安全与卫生（法案）执行的敌对特点。”[21]

建议的法案有五大主要构成部分：

1. **安全与卫生计划。**法案第101节要求雇主制定和维持安全与了解计划，向工入提供旨在减少或消除危险和防止雇员伤害和疾病的教育和培训。

2. **安全与健康委员会和雇员代表。**法案第201节要求雇主建立联合劳资安全与健康委员会，检查工作场地，审核伤害和疾病记录，并向雇主提出安全建议。

3. **OSHA标准。**法案加速新OSHA标准的采纳，例如，设置颁布建议的和最终的准则的严格的截止日期。

4. **执行。**法案通过OSHA和增强OSHA的权力，例如，授权对高危险工作场地进行“特别重点调查”，并大幅度增加对不遵守行为的惩罚来更积极地

执行法案。

5. **覆盖范围的扩大**。法案的另一节修改法案对“雇主”的定义，将美国（政府）和任何州（政府）或州的政治分支机构包括在内。

主管人员在安全中的角色

作为一名关心安全的经理，你的基本目标一定是向工人灌输安全工作的意识。将危险降到最小（通过确保溢出物得到清扫，机器保护装置齐全等）是重要的，但是，无论工作地多么安全，除非工人希望安全地行动，否则总有事故发生。当然，你可以努力严密地监视每位下属，但多数经理知道这不会奏效。你的最佳选择（并且可能是惟一选择）是向工人灌输安全工作的意识，然后，在需要时，严格执行安全规则。[22]

□高层管理的忠诚

多数安全专家认为，组织对安全的忠诚始于高层管理对安全的忠诚。例如，从历史上来讲，杜邦（Du Pont）的事故率比化学工业的整体事故率低得多。杜邦的美国工厂的年事故率为每 100 名工人 0.12 次事故，只有当年所有制造商（全国安全委员会统计）的平均事故率的 1/23。如果杜邦的安全记录属平均水平，它将花费超过2 600万美元用于额外的补偿和其他费用，相当于杜邦利润的 3.6%。为弥补这一损失，杜邦必须增加 5 亿美元的销售，因为公司当时的销售净报酬率为 5.5%。[23]杜邦的良好安全记录可能部分地来源于组织对安全的忠诚，这种忠诚在以下描述中是显而易见的：[24]

> 给予安全以最高可能优先考虑的最好例子之一是杜邦在德国的工厂。每天早晨，杜邦聚脂和尼龙工厂的经理和他的助手在早上 8：45 碰面，回顾过去 24 小时的情况。他们讨论的第一件事不是生产，而是安全。只有在他们检查完事故和险情报告，并且已经采取了纠正行动后，他们才接下去检查产出、质量和成本事宜。

总之，没有各层管理者的全面投入，任何减少工人的不安全行为的努力都将不会成功。并且一线主管人员是管理链条的关键联接点。正如一位安全专家所说：“如果主管人员不重视安全，他/她的下属也不会重视安全……”

引发事故的原因

□ 事故产生的三类基本原因

组织中产生事故的三类基本原因是：偶然事件、危险的环境、雇员的不安全行为。偶然事件（例如正好在某人用球击玻璃窗时，你从旁经过）会导致事

故，但或多或少处于管理控制之外。我们因此强调不安全的环境和不安全的行为。

□ 不安全的环境

不安全环境（unsafe condition）是事故的一个主要原因。它包括：

- 设备防护不当；
- 设备本身缺陷；
- 危险的机器或设备操作程序；
- 不安全的储存：挤压、超负荷；
- 照明不当——刺眼或光线不足；
- 通风不当——通风不足、空气不纯。[25]

基本的补救措施是消除或最低限度减少不安全环境因素。例如，OSHA强调改善引发事故的机械和物理条件。制定一份“不安全环境”清单对于发现安全问题是有益的。图18—5是一份事故引发条件核对清单；另一份则在本章附录里。

虽然事故在任何地方都发生，但存在一些“高危险”区。约1/3的工业事故发生在叉式起重机、独轮手推车，以及其他加工和搬运区域周围。最严重的事故通常发生在金属和木工机器和锯附近，或发生在齿轮、滑轮和飞轮之类的传送机器周围。工业事故的第三类最普遍原因是楼梯、梯子、过道和脚手架坍塌。手工工具（如凿子和螺丝刀）和电气设备是其他的重要事故源。[26]

Ⅰ　一般内务管理

足够的和宽敞的通道——没有材料堆放到通道中
使用后安全存放零件与工具——不要放在可能使它们滑落的危险位置
均匀和坚固的地面——没有引起跌倒或绊跤的有缺陷的地面或斜坡
垃圾罐和沙桶——安全放置和正确使用
以安全方式堆放材料——不要太高或太靠近喷洒龙头
地板——滑洁干燥
灭火设备——未受阻碍
工作台摆放有序
手推车和垫木安全放置，不要放在过道或走廊上
过道要干净，标记正确，没有电线通过

Ⅱ　材料处理设备和运送

对于所有运送方式，无论电力还是手工，务必仔细核查，确保下列各项均处于正常状态下
刹车——正确调试
驾驶盘活动范围不能过大
警戒设施——到位且正常运转
轮子——安全到位，充气适当
燃料和石油——足够且种类恰当
无松动部件
电缆、钩或链子——没有磨损或缺陷
悬挂的链子或钩子要注意
负载安全
存储正确

续前图

Ⅲ **梯子、脚手架、长凳、楼梯等**
以下各项是检查重点
直梯踏脚安全
护轨或扶手
踏板不滑
没有破裂或摇晃
存放正确
附加梯绳良好
轴踵板

Ⅳ **动力工具**
保护操作要点
保护装置调试正确
齿轮、皮带、轴、平衡钟监管
脚踏板监管
清洗机器的刷子
充分的照明
搁放恰当
工具或材料调试正确
机器周围有充分的工作空间
控制钮容易接触到
戴安全镜
处理粗糙或尖利材料的人要戴手套
操作机器的人不戴手套或穿宽松的衣服

Ⅴ **手工工具和各种工具**
处于良好状态——没有裂开、磨损或其他缺陷，存放正确
对工作是恰当的
在必要的地方配戴护目镜、防毒面具和其他个人保护设备

Ⅵ **焊接**
电弧防护
火险控制
操作员使用适当的保护设备
充分通风
气瓶保护
完工后关闭阀门

Ⅶ **喷漆**
防爆电子设备
油漆和稀释剂正确存放在经批准的金属容器里
灭火器充足且适当
便于获取
工作场地存货要最小

Ⅷ **灭火器**
运转正常，标志明确
便于获取
对于紧急行动是足够的和恰当的

图 18－5　机械和物理事故引发条件核对单

三类其他工作关联事故因素

除了刚才讨论过的不安全环境因素外，还有三个与工作相关的因素导致事故：工作本身、工作进度以及工作场地的心理环境。

例如，一些工作天生比其他工作危险。根据一项研究，吊车操作员与事故有关的住院次数比主管人员工作多三倍多。类似地，一些部门的工作天生比其他部门工作安全。例如，图书保管部门的事故通常比装运部门事故少。

工作进度和疲劳也影响事故率。每个工作日的开始5个小时或6个小时的事故率一般不会显著增加。但超过这个时间，事故率的增加超过工作时数的增加。这部分地是由于疲劳导致，另外也是由于晚班比较容易发生事故。

最后，许多专家认为工作场地的心理环境影响事故率。例如，季节性解雇率高的工厂事故发生率高，雇员中有敌意、扣发工资量大，以及生活条件困窘的地方事故多，工作场地拥挤也与事故率有关。一位作者说，这些发现意味着，在压力下工作或感到工作没有保证的雇员，比那些没有压力、工作有保证的雇员事故要多。[27]

□ 不安全行为的引发因素

由人引发的**不安全行为**（unsafe condition）（不是不安全的环境）是事故的主要原因。

仅通过减少不安全的环境来消除事故是不可能的。许多事故是人为因素造成的。人为因素会造成下列的不安全行为：

- 不使用安全服和个人保护设备；
- 乱扔原材料；
- 在不安全速度下操作或工作——太快/太慢通过、移动、调整、拆卸等使安全装置无法运转；
- 使用不安全设备或不安全地使用设备；
- 在装载、放置、混合时使用不安全的程序；
- 在悬吊重物下采取了不安全位置；
- 不正确拉吊物体；
- 走神、开玩笑、辱骂、吃惊、争吵和恶作剧。

这些不安全行为会使最出色的降低不安全环境因素的努力成为徒劳。因此，我们应当讨论不安全行为的原因。[28]

个人特征与事故

埃里斯特·麦考密克（Ernest McCormick）和约瑟夫·提芬（Joseph Tiffin）提出了个人特征（如个性）是如何与事故相联系的模型，这一模型如图18—6所示。他们认为，个人特征（个性、动机等）是某些行为倾向（例如冒险倾向）和不正确态度的基础。这些行为倾向相应地引发不安全行为，例如不遵守程序和不留心。相应地，这些不安全行为又增加个人发生事故的可能性。

有“事故倾向人”吗？

你可能遇到过你所认为的“事故倾向人”。（“事故倾向人”可能是那些经

常掉东西或猛撞门或摔倒的人。）但对于心理学家来说，“事故倾向”的含义很具体。它是指在研究中发现的导致过分的事故数量的那些品质和特征。[29]因此，对多数心理学家来说，事故倾向是一种个性类型，可以通过一些具体的和可测量的个性特征来界定“事故倾向人”。

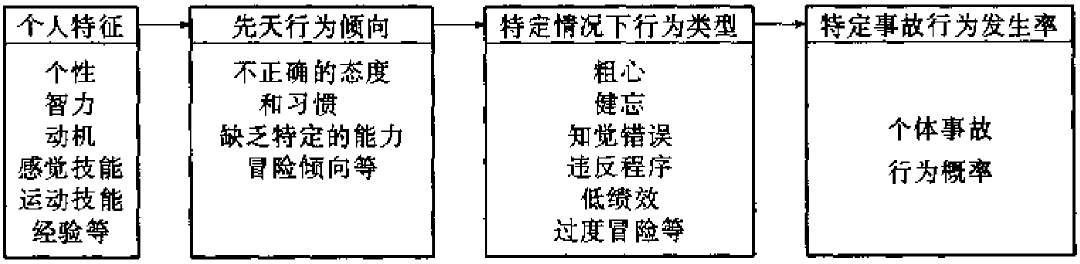


图 18—6 个人因素是怎样影响雇员事故行为的

多数专家怀疑事故倾向是普遍的，即某些人不管处于什么环境下总是会有许多事故；相反，专家们的一致意见是，在某个工作上有事故倾向的人可能在另一个工作上不具有事故倾向，即事故倾向是“条件性”的。我们将讨论一些相关的发现。

“事故倾向人”的特征

多年来，心理学家努力确定“事故倾向人”区别于“无事故倾向人”的特征组合。心理学家的最初兴趣基于如下事实：小部分工人（比如 20%）造成了大部分事故（比如 70%）。研究者假定发生事故多的工人有事故倾向，并开始努力寻找使他们有事故倾向的特征。

今天，总的认识是，这些最初的发现某种程度上是不准确的和误导的：它们更多的是统计分析的结果，而不是工人的事故倾向的结果。（问题之一是研究者必须处理的每人事故数量少。）例如，假定你掷硬币次数足够多，最后你可期望得到正面与反面的次数各占一半。但假定你仅掷 3 次或 4 次，你可能连续得到 3 次背面或 4 次正面。在这种情况下，你很明显不能认为你有“正面倾向”或“反面倾向”。但是这就是早期研究者从事故倾向实验中得出结论的方式。

总之，多年的研究没有揭示出事故重复者共有的特征组合。今天，我们相信，在不同情境下导致事故的个人特征是不同的。例如，个性特征（如情绪稳定性）能区别出包含风险的工作岗位上的事故倾向工人；运动技能能区分要求协调性的工作岗位上的“事故倾向人”。事实上，许多人类特征已经被发现在特定情境中与事故重复有关。[30]

视觉

视觉与许多工作的事故频率相关。例如，有高视觉技能的客车司机、公交汽车司机和机器操作员的受伤事故要低于没有高视觉技能者。[31]

年龄和服务期

我们还知道事故在年龄为 17 岁～28 岁之间的人群里最频繁，50 岁和 60 岁的人群达到最低。[32]虽然不同的工作岗位可能有所差异，但年龄看起来是相

当普遍的一个因素。

知觉－运动技能

一位研究者断定："工人的知觉技能等于或高于运动技能，工人就相对安全。但是当知觉水平低于运动水平，雇员就有事故倾向，并且二者差异越大，事故倾向越大。"[33]这一理论看起来是对"三思而后行"（先看再跳）的不同说法，反应速度快于知觉速度的工人更可能发生事故。

职业兴趣

在斯特朗伯格职业兴趣问卷（本书第5章曾讨论过）中，有专门用于飞行员和银行业者的测量表。一位研究者将"喜欢冒险"等同于飞行员测量表，将"谨慎"等同于银行业者测量表。然后他通过从后者中减去前者的方法制定一个"事故倾向"指标。最后，通过对某食品加工厂的危险和不危险工作的研究，他发现，高事故倾向得分的雇员在危险和不危险工作中的事故率都高。

总之，这些发现没有提供与高事故率相联系的个人特征的完整清单。例如，一些研究者相信，事故倾向是一种以凭冲动行事为特征的不正常行为类型，它存在于所有事故倾向者身上。[34]研究者所作的研究表明，对于具体工作来说，看起来是可以界定出事故倾向个体并将他们甄别出去的。

如何预防事故

□预防事故的基本方法

美国安全委员会认为，事故预防取决于3个E——设计（Engineering）、教育（Education）和执行（Enforcement）：工作应当安全设计、雇员应接受安全程序教育；任何安全规章都应当被执行。[35]在实践中，事故预防可浓缩为两类基本活动：减少不安全环境因素和减少不安全行为因素。

□ 减少不安全环境因素

减少不安全环境因素首先是安全工程师的工作，他们的工作是消除或减少环境危险因素。但是，所有主管人员和经理都在减少不安全环境因素方面发挥作用，可以使用图18—5那样的简短的核对单。本章附录中的自我检查清单也十分有益。

□ 通过选拔和配置减少不安全行为

减少事故的方法之一是在雇佣前甄别事故倾向者。事故与其他类型的低绩效类似。因此，你应当像对甄别潜在的"任职期短"者、"盗窃倾向"者或"低工作绩效"者那样，对甄别"事故倾向"者感兴趣。对于甄别前几类人员，

我们在本书第 4 章和第 6 章已讨论了相应的技术。

记住，《美国公民残障法案》(1992 年生效，适用于有 25 名或更多名雇员的雇主) 同安全关联甄选决策有特殊关系。例如，许多雇主过去例行地对求职者的工人赔偿史进行调查，以求部分地避免雇佣习惯性工人赔偿接受者并部分地避免雇佣事故倾向者。今天，根据该法案的规定，通过调查求职者以前的工人赔偿伤害和索赔来甄别提出索赔要求者是非法的。类似地，你不能问求职者是否有残障，也不能要求求职者参加甄别残障者的测验。但是，你可以问求职者是否有能力执行工作，甚至可以问 "你是否知道你将不能够履行你正要申请的工作的各种功能的原因吗?"[36]

在这一警告下，心理学家们仍在甄别某些具体工作的事故倾向者方面取得了一些成功。基本技术是界定可能与工作事故有关的人类特征 (例如视觉技能)。然后确定 (这一特征) 得分是否确实与工作事故有关。[37]例如：

> 情绪稳定和个性测验。心理测验 (尤其情绪稳定性测验) 已经被用来甄别事故倾向出租汽车司机。当测验在干扰大的环境中进行时效果特别好。在这种情况下，研究者发现，在测验中犯 5 个或更多错误的出租车司机平均有 3 次事故，而在测验中错误少于 5 个者平均只有 1.3 次事故。[38]
>
> 肌肉协调性测验。我们还知道协调性是某些工作的安全的预测因子。在一项研究中，研究者根据协调性测验得分将 600 名雇员分成两组。结果发现，测验分数最差的 1/4 的人比另外的 3/4 的人的事故多 51%。[39]
>
> 视觉技能测验。好的视觉在许多职业中，包括驾驶和操作机器，能预防事故发生。在一项研究 (纸厂) 中，将 52 名无事故雇员与 52 名事故倾向雇员相比较，发现 63% 的无事故群体成员通过了视力测验，而事故群体中仅 33% 的人通过。[40]

作为总结，罗曼·梅约 (Norman Maier) 教授认为：

> 具有实践重要性的事实是，在这些事故倾向测验和工作熟练性之间存在明确的关系，通过选拔在事故倾向测验中表现好 (即得分低) 的雇员、经理人员能降低事故并同时提高雇员的素质。[41]

用于雇佣目的的遗传甄别

一些人建议采用遗传甄别来减少工作中的伤害和疾病。这种方法采用遗传测验，其基础是这样一种信念：不同的人对毒性暴露的感受性有差异，换句话说，某些人在遗传上就更易感受，比如化学污染物的影响。遗传测验能提供预测个体在工作岗位上的健康状况的信息。

但是，遗传甄别的发展将是缓慢的，原因有两个：(1) 遗传差异在不同的种族人口中的分布是不平衡的，因此遗传甄别会导致雇佣歧视指控。(2) 遗传测验可能与其他法律障碍冲突。例如，雇主为了解重复性暴露导致的基因物质变化而对雇员进行遗传监控，但这种监控可能会通过证明长期性暴露于毒剂而产生持续的基因损害增加而损害雇主的自我防御。总之，正如一位专家断言的那样："可预见的将来会有影响深远的科学发展，使得 (我们) 可以在雇佣中应用 G.S. 实践。" 但是，这种应用是否广泛尚不得而知。[42]

□ 通过宣传减少不安全行为

许多组织把某种形式的宣传（例如安全海报）作为安全计划的一部分。这种海报（和其他宣传）是有益的。例如，在一项研究中，宣传的使用明显地使安全行为增加了 20%。[43]

另一方面，你不能用海报代替内容广泛的安全计划；相反，应当将海报与其他努力结合起来降低不安全环境和行为。例如，使海报适合你自己的安全计划。因此，如果你在本月强调防护手套，“本月海报”应当强调这一重点。经常变换海报也很重要。[44]

□ 通过培训减少不安全行为

我们还知道经验会减少事故。由于培训可替代经验，因此安全培训也能减少事故。这种培训特别适合新雇员。你应当教会他们安全实践和程序，警示他们潜在的危险，并培养他们的安全倾向。OSHA 已经出版了两本册子：《OSHA 培训标准》和《工作场地安全与健康教育》，这两本册子对培训有用。

□ 通过积极强化减少不安全行为

引言

以积极强化为基础的安全计划已改善了工作场地的安全。[45]一个面包批发厂建立了一个安全计划，该面包厂烤焙、包装，并向全国的零售网络运送糕点类产品。[46]研究之前对该厂的与安全相关的环境的分析表明该厂有一些领域需要改进。例如，新雇人员没有接受正式安全培训，安全仅仅在日常工作中提及。工作场地的入口处和餐厅的布告栏里贴有低质量的安全海报，但通常是半年还得不到更新。没有一个人负责安全。类似地，安全地执行工作的人得不到一点积极的强化。经理人员对花时间安全地工作的人很少评论或根本没表示。虽然事故率在攀升，许多雇员仍必须经历伤害，因为执行工作不安全，因此，这一“惩罚”也是不够的。

安全计划

安全计划强调积极强化和培训。计划设有合理的目标（从观察到的安全执行的事件角度），并向雇员沟通该目标，确保他们知道（雇主）对他们好的工作绩效的期望。接下来是培训阶段。在 30 分钟的培训中，雇员得到安全信息。雇主向雇员放映描述发生在工厂的场景的幻灯片，例如，包装主管人员在幻灯片中爬过传送机；在另一张对应的幻灯片中，主管人员走着绕过传送机。在观看不安全行为后，雇员必须口头说明错在何处，然后，一旦问题显示出来后，就放映以安全方式执行的同样的事情，并对安全行为规则进行清晰的表述（绕着走，不要从上边爬或从下边过）。

培训阶段结束，雇主向雇员展示雇员培训前安全记录图表（从观察到的安全执行的事件角度）。雇员被鼓励改进绩效，达到新的安全目标，其理由是：

自我保护；为公司降低成本；以及帮助工厂摆脱安全排名在母公司中的落后位置。然后将图表和安全规则（应做和禁做）张贴在工作场地中的显著位置。

强化与安全

图表在研究的最后“积极强化”阶段起了重要作用。无论什么时候观察员检查工厂收集安全数据，他们会在图表上公布观察到的群体整体安全地执行的事情的百分比，从而向工人提供安全绩效方面的反馈。工人然后可以比较他们目前的安全绩效、以前的安全绩效以及指定的安全绩效目标。此外，当工人安全地执行选定的事情时，主管人员对此予以表扬，相应地，工厂的安全显著地改善了。[47]

□ 通过高层管理的重视减少不安全行为

一位研究者说：“研究的最一致的发现之一是，那些有成功的安全计划的工厂，都有管理层对安全的高度重视精神。”[48]在实践中，这种重视通过高层管理亲自介入日常的安全活动，在公司会议和生产进度中优先考虑安全事务，给予公司安全官员以较高级别和地位，将安全培训纳入新雇员培训中等得到显示。

□ 总结：如何减少事故

1. 检查，如有可能，消除不安全环境；采用本章附录中那样的核对单。如果危险不能被消除，应采取保护措施（例如安装护轨等），或如有必要，配戴个人保护设备，如护目镜或安全鞋。

2. 通过选拔，努力甄别招募职位的事故倾向雇员（但记住《美国公民残障法案》的要求）。

3. 建立一个安全政策，强调公司将做一切可行的努力来消除或减少事故和伤害，并强调在公司预防事故和伤害的重要性。

4. 设置具体的损失控制目标。分析事故和安全事件的数量，然后设置具体的应达到的安全目标，例如每位全职雇员造成时间损失的伤害的频率目标。[49]

5. 鼓励并培养你的雇员的安全意识；向他们表明，高层管理者和所有主管人员都对安全问题很严肃。

6. 执行安全规章。

7. 定期进行安全和健康检查。还要调查所有事故和险情，并建立一个制度，让雇员通知管理方面存在的危险情况。[50]

□ 控制工人赔偿成本

根据一项报告，工人赔偿成本在80年代急剧上升，1990年的平均索赔成本为34 000美元，是1980年的两倍。[51]虽然这些费用通常由雇主的保险商承担，保险费本身是与公司工人赔偿经历比率成比例的。因此，公司的工人赔偿

索赔越多，公司保险费支付亦越多。

可以通过以下几方面减少工人赔偿索赔：

> 事故前。控制工人赔偿索赔的恰当时间始于事故发生前，而不是之后。这包括采取前面总结的所有措施。例如，消除不安全环境，甄别招募职位的事故倾向者（但是，记住《美国公民残障法案》），并建立安全政策和损失控制目标。
>
> 事故后。职业伤害和疾病显然是雇员的创伤事件，雇主如何处理这一事件会影响受伤工人对其的反应。从雇员的角度讲，他们有具体的需要和问题，例如到什么地方寻求医疗帮助，自己缺岗时间是否有报酬。通常是在这时，雇员决定是否雇佣工人赔偿律师来为自己的案件辩护。因此，我们告诫雇主一定要提供急救，并确保工人得到迅速的医疗照顾；说明你对受伤工人及其担心和问题是感兴趣的；记录事故；提交任何要求的事故报告；并鼓励快速返回工作岗位。[52]
>
> 促进雇员返回工作岗位。根据一项工人赔偿成本管理的讨论：
>
> 或许雇主能够做的减少成本的最重要和最有效的事情是制定积极的返回工作岗位计划，包括提供责任较轻的工作。对雇主和雇员来说，当前工人赔偿危机的最佳解决办法是让工人再次成为富有生产性的成员，而不是靠福利生活的无助的牺牲品。[53]

雇员健康：问题与对策[54]

酗酒和滥用药物

今天，最令人灰心丧气的健康问题是工人酗酒、吸毒成瘾和滥用药物，这些问题看起来正在增加。[55]

酗酒是一个严重的和广泛的问题，它不仅限于"贫民区"的人。事实上，50%的酗酒者是妇女；25%是白领工人；45%是专业/管理人员；37%属高中毕业者；50%已完成或参加过大学学习。多数酗酒者是已婚者。一些专家估计，工业中的50%的"问题雇员"实际上是酗酒者。在一个汽车装配厂，一年中的48.6%的抱怨与酒有关。[56]仅在美国，滥用药物者给雇主造成约30亿美元生产损失，导致了40%的工业死亡事故。

酗酒对工人和工作的影响是严重的。[57]工作质量和数量都显著下降。随着效率的下降，出现另一种形式的"在岗缺勤"。酗酒者的工作事故看起来没有显著上升，显然是因为他们变得更谨慎（但有效性受到了损失）。但是，他们的工作外事故率比非酗酒者高出3倍～4倍。与流行的观点相反，酗酒者的流动率并不非同寻常地高。当其他工人必须做酗酒同事的工作时会影响这些工人的士气。

发现工作中的酗酒也是一个主要问题。酗酒的早期症状与其他问题类似，因此难以区分。主管人员不是精神病医生，没有接受专业培训，发现并处理酗酒是一件困难的任务。

表 18—1 列出了能揭示与酗酒有关的问题的可观察的行为模式。你可看到，与酗酒有关的问题（的症状）的范围从迟缓（在酗酒的最早阶段），直至持久的无法预测的缺勤（晚期阶段）。[58]

表 18—1　可观察行为模式

阶　段	缺　　勤	一　般　行　为	工作绩效
Ⅰ 早期	迟缓 早退 旷工 （"我喝酒来减轻紧张"）	同事对其未做份内事表示抱怨 反应过火 抱怨感觉不好 说话不真实	错过截止期 犯错误（经常） 工作效率低 老板批评
Ⅱ 中期	经常以模糊或不合理的理由缺勤 （"我对偷偷酗酒感到内疚"；"我感到战栗"）	显著的变化 不可靠的言论 避开同事 从同事处借钱 夸大工作成绩 经常出入医院 在工作上出现小伤害(重复性的)	总体下降 不能集中 不寻常的记忆错误
Ⅲ 中晚期	经常缺勤；一天好几次吃完午饭不退回 （"我不想吃"；我不想谈论它；"我想一个人喝酒"）	进攻性和敌对行为 家庭问题干扰工作 财务困难 （扣押财产等） 更经常地住院 辞职：不想讨论问题 在社区中有法律问题	远低于期望值 惩罚性行动
Ⅳ 结束阶段	持久的无法预测的缺勤 （"我的工作妨碍了我喝酒"）	在工作岗位上喝酒（可能） 完全不可靠 重复性入院 严重的财务问题 严重的家庭问题：离婚	不稳定 总体不胜任 面临解雇或住院治疗

处理这些问题的传统技术

惩戒、解雇、内部咨询和求助外部机构是处理这些问题的传统技术。（与吸毒或其他情感疾病相比，惩戒更多地针对酗酒问题。解雇经常用于处理酗酒和吸毒问题；它几乎从未用于严重的情感疾病。）[59]

作为雇员援助计划的一个例子，内部咨询常用于处理酗酒者和其他情感失调者。在多数情况下，咨询是由公司的人事部门或医疗人员提供的。接受过专门培训的直接上司在许多情况下也提供咨询。

许多公司利用诸如匿名酗酒者等外部机构、精神病医生和诊所来处理酗酒和情感疾病问题。外部机构在处理吸毒问题中，不很常用。

特里斯（Trice）[60]建议了一些经理人员可用来处理雇员酗酒问题的具体行

动，这些行动都涉及主管人员培训或公司政策。他说，主管人员应当接受培训去发现酗酒者，及其引发的问题。雇主还应当建立一个公司政策，承认酗酒是一个健康问题，并把它纳入公司的健康计划。

无毒品工作场地法案

今天，由于问题的严重性和新联邦法律的通过，多数雇主正采取额外措施来处理酗酒和滥用药物问题。1988年的《联邦无毒品工作场地法案》(Drug－Free Workplace Act) 于1989年3月18日生效。它要求有联邦政府合同或许可的雇主采取一些措施确保一个无毒品的工作场地。特别地，要具备拥有合同或许可的资格，雇主必须同意：

●公布一项禁止非法生产、销售、分发、拥有或在工作场地使用控制物质的政策。

●建立一个无毒意识计划，通告雇员在工作场地滥用毒品的危险。

●通告雇员，作为雇佣条件之一，他们不仅要遵守雇主政策，还要报告工作场地中与毒品相关的犯罪活动。

●通知联邦合同或许可机构工作场地中的任何与非法毒品活动有关的雇员犯罪行为。

对被证明有毒品犯罪的任何雇员采取适当的人事行动。

●通过遵守法律要求，做出有诚意的努力来维持一个无毒品的工作场地。[61]

□ 对付滥用药物的准则

除此以外，雇主还有一些须遵循的指导。首先，制定关于工作中滥用药物的正式书面政策。政策应当清楚地表明管理方面对滥用药物和在公司场所使用和拥有非法毒品的哲学和立场。政策还应当列出可能用来确定低绩效原因的方法（例如尿样分析），表明公司对健康，包括工作场地咨询的观点。政策要注明违反政策的具体惩罚。

一位专家说，主管人员应当是公司向工作场地滥用毒品开战的第一道防线，但主管人员不应当试图成为公司侦探或医疗诊断者。主管人员应当遵循的指导包括：

●如果雇员看起来在毒品或酒的影响之下，问雇员感觉如何并寻找诸如说话模糊等损害迹象。被判断为不适合工作者可以被送回家，但不能马上解雇。

●对你的观察做出书面记录，并跟踪每一事件。除了发出书面谴责外，经理人员应当通知雇员，说明公司在解雇前能容受的警告次数。

●将有麻烦的雇员列入公司雇员援助计划。

雇主能够采取的反对工作中滥用药物的其他措施包括进行尿样检验、进行工作场地检查（寻找非法物质）和使用秘密工作者（一位专家认为，这只能作为最后一种手段）。[62]

法律因案

刚才列出的指导可能包含法律风险：雇员已经成功地以侵犯隐私、错误的

解雇、诽谤和非法搜查为由对雇主起诉。在执行任何毒品控制计划前，应当：

问：你将怎样通知雇员你的对付滥用药物政策？充分通知雇员有关处理毒品相关问题的规章和程序，这对避免错误解雇指控十分关键。利用雇员手册、布告栏等公布你的对付滥用药物计划。

问：要求对未来雇员和当前雇员实施什么测验？例如尿分析。如果你决定执行毒品甄别计划，你必须小心选择恰当的测验，测验应包括用于分析、检验和再测的可靠程序。你应当解释使用测验的条件，说明处理拒绝接受测验者的程序。

问：对于自愿寻求对毒品或酗酒问题进行治疗的雇员，你将提供什么方便（设施）？既然联邦和一些州法律将滥用药物视为一种身体缺陷，你就可能被要求向参加酗酒或毒品治疗计划的雇员提供"合理的方便"。

问：提供了主管人员培训吗？由于经理人员通常首先观察到工作岗位上的麻烦迹象，应当教会他们怎样识别和记录可能的与滥用药物相关的问题。

还要考虑其他因素。例如，只要执行方式合理，并避免侵犯雇员的隐私，在没有事先通知的情况下对公司财产进行搜查可以是合法的。类似地，如果不断有关于雇员在工作中使用或出售毒品的报告，进行内部秘密调查可以是合法的，甚至是应当推荐的方法。但是，任何这种活动可能会导致雇员起诉，因此应当在对其法律意义进行彻底审视后才进行。[63]

□ 工作压力和精神耗竭问题

有时，酗酒和吸毒等问题是由于压力，特别是工作压力引起的。与工作有关的因素，诸如过度工作、重新定位、顾客问题等，最终将个人置于巨大压力下，从而出现滥用药物等病理反应。

有两类主要工作压力源：环境因素和个人因素。[64]首先，许多外部环境因素会导致工作压力。这包括你的工作进度、工作速度、工作保障、上下班路线，以及顾客或委托人的数量和性质。但是，没有两个人会对同一工作做出同样反应，因为个人因素也影响压力。例如，A 型个性者（沉迷于工作，以及总是感到有一股力量驱使自己在截止日期准时完成甚至提前完成者）通常将自己置于更大的压力之下。类似地，你对模糊的忍受力、耐性、自尊、健康和锻炼、工作，以及睡眠模式也影响你对压力的反应。像离婚等非工作问题引起的压力也增加了工作压力，并且像你可能想像的那样，许多工人正面临事故发生。

不管来源是什么，工作压力对雇员与组织的后果都是严重的。工作压力对人的后果包括焦虑、沮丧、发怒，以及各种身体后果，例如心血管疾病、头痛以及事故等。在某些情况下，它能导致其他对人的后果，包括吸毒、吃得过多或过少，人际关系差。压力对组织也有严重的影响。包括工作绩效数量与质量降低，缺勤和流动增加，以及抱怨增加。

然而压力并不必然导致不良后果。例如，一些人只有在有点压力下才能工作得好，在截止期迫近时才更富有生产率。另有人发现，以个人的能力倾向为

前提，压力可能导致个人寻找更好的工作或更合理的职业生涯。如果说竞争环境导致产生新思想，适度的压力水平甚至可以导致更多的创造性。[65]但是，一般来说，雇主并不担心导致这种积极结果的适度压力；相反，他们因某些明显的原因而十分关注不良压力及其消极后果。

你可以做一些事情来减轻压力，包括一般的补救做法，如睡得更好和吃得更好，甚至更奇异的做法，如生物反馈和沉思。找一个更合适的工作，进行咨询，以及计划和组织每天的活动是另外一些合理的做法。[66]卡尔·阿尔伯切特（Karl Albrecht）博士在他的《压力和经理》一书中建议可采用以下减少工作压力的方法：[67]

●与尽量多的同事和雇员建立有益的、愉快的和合作的关系。

●要量力而行。

●与老板建立特别有效的和支持性关系。

●理解老板的问题并帮助老板理解你的问题。

●与你的老板谈判项目的可行截止期。准备建议自己的截止期，而不是让他们将截止期强加给你。

●研究未来。尽可能多地了解可能发生的事情，并取得尽可能多的先导时间为这些事情作准备。

●每天要寻找时间放松。

●用时常散步来恢复精力。

●对办公地点的噪音进行调查，寻找减少不必要的噪音的方法。

●时常出入一下办公室，变换一下环境，放松一下头脑。

●减少你关注的琐事数量。只要可能，将日常文书工作交给他人。

●限制打扰。努力在每天安排一段不受打扰的时间，并保留其他时间用于自己的目的。

●不要推迟处理讨厌的问题。

●建立有益的“烦事清单”（worry list）。写下你关心的问题，并在旁边写下你将对此采取的行动，这样你就不会漏掉任何问题。

组织及其人力资源专家和主管人员在确定和补救工作压力方面也有重要作用。主管人员的典型活动包括监控每位下属的工作绩效以发现压力症状，然后通过组织中的补救老采取措施，例如变换工作或咨询。人事专家的任务包括通过态度调查确定组织压力源；改进选拔和配置程序，确保有效的人与工作的匹配；提供职业生涯计划，确保雇员奔向从自身能力倾向角度讲是合理的工作。

□ 过劳死

赫伯特·弗洛登伯格（Herbert Freadenberger）博士是一位研究过度追求成功者的专家，他认为，当今的许多人可能会成为**过劳死**（burnout）（由于过分努力地追求不现实的工作关联目标导致的体力和脑力资源告罄）牺牲品。他坚信，过劳死是工作压力过大的最终结果，尤其当工作压力与达成不可达到的工作关联目标结合在一起时会出现这种结果。在《过劳死：如何逃脱成功的高成本》一书中，弗洛登伯格列出了可能出现过劳死的迹象：[68]

- 你无法放松。
- 你与工作活动紧密结合在一起，工作崩溃时你也崩溃。
- 你非常努力地工作去获取的职位现在看起来毫无意义。
- 你现在更多地工作但更少地把它当作享受。
- 你日益需要特殊支柱，如吸烟、喝酒或服用镇静剂。
- 你经常发怒，并且家人和朋友经常说你气色不好。
- 你将自己描述成工作狂，并且经常在排除几乎所有外部利益的情况下努力实现自己的工作关联目标。

谁会遭受过劳死？

弗洛登伯格认为，过劳死大多限于过分致力于自己从事的事情的动态目标导向个体。潜在的过劳死牺牲品因强度而成功，经常策划自己的生活从一个危机走向另一个危机，从一个工作截止期走向另一个工作截止期。过劳死者通常过着不平衡的生活，因为实际上他们的所有精力都放在与工作相关的目标上。过劳死者通常是迷恋工作的人，排除其他一切活动去追求不可达到的目标的持续压力会导致身体或许精神的崩溃。

那么，遭受过劳死的人可做什么？下面是一些建议：

打破你的模式。首先，调查你怎样使用自己的时间。例如，你是做各种事情还是一再做同样的事情？你的生活越完整，你就越能受保护面免遭耗竭之害。如果你停止尝试新的活动，应当重新开始——比如旅行或新的爱好。

周期性全面摆脱。时而安排一段时间反思自己的生活，在这段时间里，你可以摆脱你的例行事务，思考自己处在什么地方，又将走向何处。

从内在价值角度重新评价你的目标。你设立的目标可能达到吗？这些目标值得你将来做出牺牲吗？

思考你的工作。不如此努力可以同样做好工作吗？或在同时还追求一些外部兴趣的条件下可以同样做好工作吗？

减少压力。更有效地组织你的工作；与老板建立较好的关系；谈判现实的工作截止期；在一天中寻找放松时间；减少办公室周围的不必要的噪音；以及限制干扰。

避免与压力相关的残障索赔

减少工作压力除了有明显的人道主义原因外，还有经济和法律的原因。据估计，与压力相关的残障赔偿占所有职业病赔偿的 11%，此外，法庭也日益对与压力相关的索赔表示同情。到现在为止，只有佛罗里达州、佐治亚州和堪萨斯州不对因压力导致的残障进行赔偿。[69]多数其他州只要压力源至少不是普通的（例如监督不一致），就对与压力相关的残障索赔进行赔偿。但在一些州，甚至不要求压力源是不寻常的情形：在一个案例中，一名雇员因承担新的职责导致精神崩溃而得到了工人赔偿金。[70]其他法院系统对于由不一致的工作绩效评定，主管人员对工作绩效的批评，以及缺少充分的沟通导致的压力也判给工人赔偿金。将这种索赔降至最低首先需要好的主管人员，并且至少包括以下措施：

充分培训主管人员。让主管人员知道压力环境可能导致的残障。在人际沟

通技能、绩效评价、沟通、惩戒和解雇，以及冲突管理等其他方面培训主管人员。

充分的沟通。让雇员知道，沟通渠道是敞开的，如果有问题，可以让高层管理者注意到这些问题。

利用态度调查。利用调查来监控态度，尤其是监控由主管人员引起的压力。

做好雇佣工作。确保你做出最大努力为适当的工作雇佣适当的人，确保被雇者对工作内容有一个真实的预先了解。仔细检查推荐信，观察求职者在面试中如何行动，因为面试本身是一种压力情景。

□ 工作中的石棉暴露问题

石棉、二氧化硅、铅和二氧化碳引发四种主要的呼吸方面的职业病。在这四种物质中，石棉是关注的重点，其部分原因是公众对诸如70年代中以前建造的学校这种建筑中的石棉的注意。现在，人们正在努力消除这些建筑中引起癌症的石棉。

与工作中的其他呼吸病一样，石棉问题导源于它在工作场地空气中的存在。暴露最严重的是成千上万的进行总体建筑翻新的工人。其他有风险的工人包括自动刹车和离合器修理者，轮胎行业工人，这个行业使用滑石——含有石棉状矿物的产品。

由于意识到问题的严重性，美国劳工部颁布了新的规定，大幅度降低工人暴露于石棉的程度。他们将工作场地空气中允许的石棉水平从每立方厘米2根纤维降低到每立方厘米0.2根，这个数字是每天8小时的平均数。预计新标准将工人患癌症的风险从64/1 000降至6.7/1 000；石棉肺的风险从50/1 000降至5/1 000。工会正推动劳工部进一步将石棉水平降至每立方厘米0.1根纤维。

OSHA标准要求雇主采取行动预防与石棉相关的疾病。首先，这些标准要求，无论什么时候雇主预期石棉水平将上升到允许限度的一半，就必须对空气进行监控。(因此，如果你预计石棉水平达到每立方厘米0.1根纤维，就必须对空气进行监控。）其次，这些标准要求通过工程设计控制（墙、特殊过滤装置等）来使空气中的石棉水平符合OSHA标准。只有在仍需要通过其他努力才能达到要求时，雇主才能利用口罩。

与护轨破裂等明显的工作场地危险不同，像石棉这种呼吸危险的影响是难以察觉的。倘若发生石棉肺或与石棉有关的癌症，其影响如果出现可能需要数年。因此，这种健康危险的潜伏特点是减少你公司中石棉的原因之一；遵守OSHA标准的实际需要是另一个原因。全国轮胎工人诉讼计划（the National Tire Workers Litigation Profect）的目的是代表有石棉肺的工人进行诉讼，这一主要民事诉讼为雇主减少职业健康危险提供了另一种途径。

□ 视屏显示健康问题及避免方法

当今的许多人（从证券经纪人、编辑到会计员和文书）每天都要在视屏显示终端（VDT）前工作数小时，这产生了工作中新的健康问题。根据美国全

国安全与卫生研究所（National Institute for Occupational Safety and Health, NIOSH）的一项研究，视屏显示终端操作者普遍抱怨发热、痒、流泪以及眼紧张和眼痛等短期眼部问题。调查显示，47%～76%的操作员抱怨存在上述问题，虽然还没有永久性视力问题出现，长期性研究还在进行。该研究所的研究还指出了视屏显示终端可能带来的放射、肌肉和压力问题。关于放射问题，研究者们认为："VDT 并没有给在视屏显示终端上或附近工作的雇员造成放射危险。"[71]（但是，这个观点至今还处于激烈的争论中。）一项新的 NIOSH 研究得出结论认为，使用计算机监视装置的怀孕妇女的流产风险并不比没有暴露于 VDT 的妇女大，这一结论减轻了人们与 VDT 相关的一些担忧。[72]

但是背痛和脖子痛在显示装置使用者中是普遍的。这通常是因为视屏显示装置有眩目和键盘不能移动等问题，为弥补这些问题，使用者将身体调整到不恰当的位置。研究者还发现，工作负荷大的 VDT 使用者还容易遭受焦虑、易怒和疲劳等心理痛苦。

该研究所因此提出了使用 VDT 的一些建议。这些建议可总结如下：

1. 给予雇员中间休息时间。对于工作负荷适中的 VDT 操作者，该研究所建议每连续工作 2 小时后休息 15 分钟；对于工作负荷大的操作者，则每工作 1 小时后休息 15 分钟。

2. 尽最大可能增加工作台的灵活性，使之可适应操作者个人。例如，使用可移动键盘，可调整座椅，以及屏幕高度和位置可独立调整的显示装置。

3. 通过正确放置终端屏幕罩，反眩光 VDT 屏幕滤光器，以及使用间接光等减少眩目的光。

4. VDT 工作者应当参加一个彻底的配置前视力检查，确保矫正视力适当，从而降低视觉紧张。

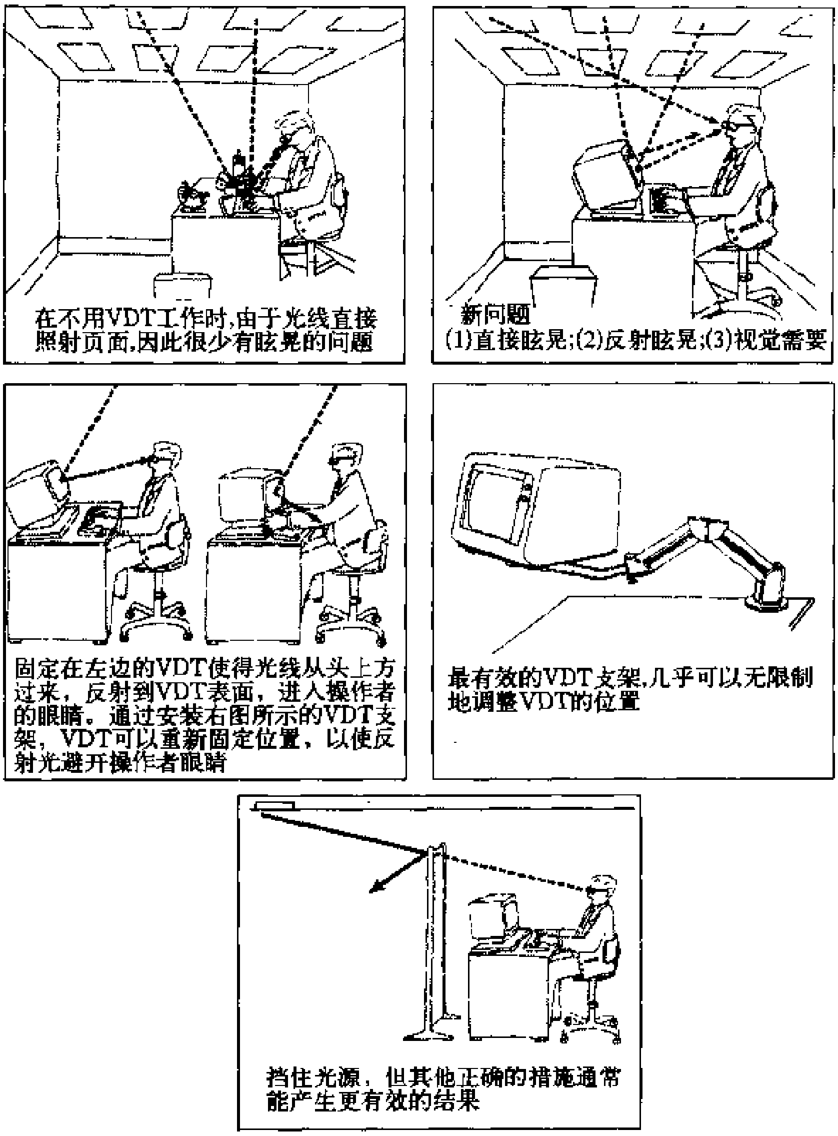
采用恰当的设备并运用一点基本常识就可减少许多 VDT 视觉问题。图 18—7 总结了一些基本技术。你可以看到，当从事的是日常文书工作时，基本的工人——任务关系是相当直接的，因为光线仅从天花板射向纸面，然后进入工人眼睛。但是一旦使用 VDT，除了观察小屏幕的视力要求外，雇员还要对付直接眩光和反射的眩光。因此，如图 18—7 显示的那样，可调整支架、隔板、威尼斯隐蔽视窗控制器、屏幕过滤器，以及可充分调整的 VDT 工作台可将 VDT 引起的问题降至最低。[73]

□ 艾滋病与工作场地

每个人都知道，艾滋病（AIDS）（后天性免疫缺损综合症）是一种破坏身体免疫系统，使个体易遭受范围广泛的各种严重的且通常是致命的影响的疾病。

雇主必须处理的一些与艾滋病相关的最关键的问题，涉及他们处理 AIDS 患者的法律责任。虽然关于这一问题的判例法尚在形成中，以下几个暂时的结论是站得住脚的。首先，雇主不能将某雇员单独挑出来进行 AIDS 检查，因为这样是对雇员的歧视做法。类似地，雇主可以要求进行包括 AIDS 检查在内的身体检查，把它作为雇佣的一个条件，但是拒绝雇佣测验结果呈阳性的求职者可能使你冒残障歧视诉讼的风险。除非雇员工作绩效恶化，雇主不能强制雇员

离开工作岗位，并且考虑到《美国公民残障法案》，对 AIDS 进行雇佣前调查也是不可取的（就像对其他疾病和残障进行调查不可取一样）。同情和支持 AIDS 患者，为 AIDS 患者提供合理的便利设施，通过教育和咨询来处理 AIDS 患者同事的担忧，是处理这种疾病引发的担心的惟一的具体处方。[74]



18－7　减少 VDT 视觉问题的简单技术

资料来源：美国全国事务局：《VDT 视觉问题解决办法》，356、357 页，1987－11－5。

制定 AIDS 政策

从实践角度讲，处理 AIDS 的程序通常始于公司的 AIDS 政策声明。

AIDS 政策的目的是两方面的：使雇员相信通过偶尔接触传播 AIDS 是不可能的；规定被诊断为有 AIDS 相关疾病的雇员的法律权利。因此，政策通常包括我们在医疗上对 AIDS 的总的看法，并列出了主管人员的一些责任，例如保守所有治疗状况和记录的秘密。[75]

□ 工作场所吸烟问题

问题的性质

吸烟对雇员和雇主是一个严重的问题。国会技术评价办公室（Congressional Office of Technology Assessment）估计，每位吸烟雇员每年花费雇主的2 000美元至5 000美元。这些花费来自更高的健康和火灾保险，缺勤的增加和生产率的降低(例如，抽烟者花 10 分钟到大厅里抽根烟时，就会降低生产率)。[76]研究甚至表明，由于某种原因，吸烟者发生职业事故的风险比非吸烟者显然要高，吸烟者缺勤率也高些。在一项对波士顿邮政工人的研究中，甚至在控制诸如使用毒品、年龄、锻炼习惯和种族等其他因素后也得出了同样的结论。[77]今天的雇主还受到对被动吸烟表示关注的雇员提出的诉讼的打击。当然，对于吸烟者来说，吸烟是与大量健康问题相联系的。因此，在工作场所吸烟是一个严重的问题。

你能做的和不能做的

假定你想在将来建立吸烟禁令，或制定禁止雇佣吸烟者的政策，你的合法权利是什么？答案取决于几件事情，包括你所在的州，你的公司是否已经工会化，以及具体情况如何。14 个州在私营部门工作场所限制吸烟，在这些州，如果你决定实施禁烟令，你处的位置就有利些（在私营工作场所限制吸烟的州是阿肯色州、康涅狄格州、纽约州、犹他州、密苏里州、佛蒙特州、佛罗里达州、明尼苏达州、蒙大拿州、内华达州、内布拉斯加州、新泽西州、华盛顿州，以及西弗吉尼亚州)。[78]然而，没有一成不变的规定。例如，在一些法庭对自由解雇教条进行修正的州中，解雇拒绝放弃吸烟的雇员可能会导致法律问题。工会合同意味着，对于以前被允许吸烟的工会化雇员实行禁烟令就是变更“工作条件”。[79]因此，这需要通过集体谈判解决。

然而，总的来说，你并不必须雇佣吸烟者。特别地，只要你不把吸烟者当作其他类型歧视的代用品，你就可以拒绝雇佣吸烟者。换句话说，EEOC 认为，只要规划适用所有求职者和雇员，不雇佣吸烟者的政策就是合法的。因此，你现在就可以建立不雇佣吸烟者的政策了。

当然，当你在已有吸烟者的地方执行禁烟政策时会产生问题。这里，最好的建议是在顾问的帮助下推进政策或每次前进一步，从限制不太严格的规定开始做起。

计算机在职业安全中的应用

用计算机监控安全

必须遵守州和联邦法律（OSHA①，RCRA②，OSHA《危险沟通法》③和 SARA④）的公司有义务提交联邦报告，监控雇员暴露于各种危险的情况以表明趋势，以及向雇员提供工作场地中危险的信息。计算机能在所有这三个领域中提供帮助。

报告　多数联邦表格可以格式化并在公司计算机中制成，只要输入原始数据即可。计算机将执行指定的计算，并以可接受的格式打印出结果。如果一条信息输入错误，只要对数据进行修改即可。计算机自动重新进行计算。对于某些表格，结果的排印需几小时。使用计算机只需几分钟。安全公司的 PRO－AM 是可利用的能按恰当顺序提供正确信息的计算机程序之一。

监控　计算机可跟踪某给定地点噪音、颗粒、蒸气或其他污染物的个人暴露水平（PEL），及时发出警告。可在个人电脑中装入剂量传感器和装置，按小时翻译读数。这不仅保护比如工人的听觉，而且还可以发现需检修的设备，比如假若某分贝水平表明摩擦增加了。我们还可以发现各种危险的趋势，进行工作重新设计，使工作场地更安全。

沟通　任何领域培训的有效性部分地取决于霍桑效应：学习者感觉培训重要和准确的程度。在沟通工作场地危险中，雇员可能听不进去，因为他们认为自己将不会暴露于这些危险中；或感觉自己已经很小心；或感觉自己的工作环境无法采取保护措施。如果主管人员迫切追求结果达到忽视手套的破损、口罩上的洞、通风不足或不戴安全镜的工人的程度，雇员将无视培训。雇员也可能不会理解培训的关键部分。

交互式计算机可解决部分问题。若雇主将雇员分派到一个接触危险物质的工作，虽然在几星期前雇主和她讨论过这一问题。现在雇员对此的了解可能变得模糊了。利用个人计算机可以使她重新回忆起怎样处理这种危险物质以及要避免什么。如果解释中有些词不明确，交互程序允许雇员对那个词提问，直至她准备返回原来的解释。雇员回顾信息的时间上的邻近程度与记忆程度有关，计算机辅助教学在雇员需要帮助的任何时候向雇员提供培训。

---

① 1970年《职业安全与健康法案》。

② 1980年《资源保持与恢复法》。

③ 1986年。

④ 1986年《特殊基金修正重新授权法案》，其要求提供材料安全方面的数据清单。

吸烟政策

尽管如此，实行禁烟的雇主仍在增加，其原因或者是健康问题、经济问题，或者是担心不吸烟雇员将通过诉讼来争取一个没有间接（被动）吸烟的工作场所。例如，一项对283名雇主进行的调查表明，1/4的被调查者禁止在公司场地的任何地方吸烟，比前一年增加了14%（每五家保险公司和公用事业公司中就有超过四家禁止在工作地吸烟）。除此之外，有某种吸烟政策的公司也已剧增，从1980年的16%增加到1988年的60%。[80]

从实践的角度讲，多数雇主可能应当考虑采取一些吸烟限制措施。如图18—8总结的那样，政策的范围可以从全面禁止到“吸烟者与非吸烟者应当礼貌地在彼此间达成妥协”。

政策A

公司仅雇佣非吸烟者。禁止在工作外吸烟，禁止在工作时间内吸烟

政策B

禁止在公司的所有地方吸烟

政策C

禁止在公司建筑物的所有地方吸烟

政策D

禁止在公司建筑物的所有地方吸烟，但有极少例外。允许在餐厅的吸烟部分（或有类似功能的房间，如果没餐厅的话），特别设置的吸烟室（吸烟休息室），以及私人办公室（办公室占用者可标明“允许吸烟”或“禁止吸烟”字样）里吸烟

政策E

除了标明“允许吸烟”的地方外，禁止在一切公共场所吸烟

允许在特别指定的吸烟室（吸烟休息室）吸烟。在开放办公室和吸烟者与非吸烟者共同工作的公共工作场地，吸烟者与非吸烟者偏好发生冲突，雇员和管理者将努力寻找令人满意的折中方案。在无法妥协时，非吸烟者的偏好占优势。私人办公室的占用者可标明“允许吸烟”或“禁止吸烟”的字样

政策 F

公司的政策是尊重吸烟者与非吸烟者在公司建筑物中的偏好。在吸烟者与非吸烟者的偏好发生冲突的地方，雇员和管理者将努力寻找令人满意的折中方案。在无法妥协时，非吸烟者的偏好占优势

政策 G

公司对雇员吸烟不加任何限制（公司没有吸烟政策）

“允许吸烟”与“指定吸烟区”是同义词。后者的使用在日益增加

基本的假定是，所有公司都有禁止在有安全和火灾危险以及有可能给敏感设备造成损害的地方吸烟的政策。关于上边的量表，“吸烟政策”是指对吸烟予以限制并调解健康担忧的书面陈述

图 18—8 对雇员吸烟限制程度的一个量表

资料来源：J·卡洛尔·斯沃特：《公司吸烟政策：今天与明天》，62 页，载《人事杂志》，1988（8）。

本章回顾

小结

1．安全与事故预防是经理人员关注的领域，其原因至少部分地与工作中死亡和事故数量惊人有关。我们说过，制定安全计划的原因有三个：道义、法律和经济。

2．OSHA 的目标是确保每个工作者有一个安全和健康的工作场地。OSHA 标准全面、详细，并有一个检查制度来执行标准，检查员根据检查重点清单对工作场地进行检查。

3．主管人员在安全中扮演一个重要角色。工人有责任安全地行动。高层管理对安全的投入是任何安全计划的重要方面。

4．事故有三种基本原因：随机事件、不安全环境，以及雇员的不安全行为。不安全环境（例如设备有缺陷）是事故的一个重要原因。此外，其他三个工作关联因素（工作本身、工作进度以及心理环境）也导致事故。

5．雇员的不安全行动是事故的第二个基本原因。这种行动在某种程度上是雇员的某种行为倾向的结果，并且这种倾向可能是某种个人特征的结果。

6．多数专家怀疑存在无论在什么工作上都可能发生事故的事故倾向人；相反，专家们的一致意见是，某项工作的事故倾向人在另一项工作上可能不是事故倾向人。例如，视力与司机和机器操作员的事故频率有关，但对于诸如会计员之类的工作则不是这样。

7．你有几种预防事故的方法：一种是减少不安全环境因素（虽然这更多地属于安全工程师的领域）；另一种方法是减少不安全行为。例如，通过选拔和配置，培训，积极强化，宣传和高层管理者的投入。

8．酗酒、吸毒、情感疾病和压力是四种重要而且在日益增加的雇员健康

问题。酗酒是一个尤其严重的问题，它能严重降低你的组织的有效性。处理这些问题的技术包括惩戒、解雇、内部咨询和求助于外部机构。

9. 压力和耗竭是工作中的其他潜在健康问题。减轻工作压力包括每天暂时脱离一下工作、授权，以及制定"烦事清单"。

10. 石棉肺、视屏显示健康问题、艾滋病以及工作场所的吸烟问题是本章讨论的其他雇员健康问题。

□ 关键术语

Occupational Safety and Health Act	《职业安全与健康法案》
Occupational Safety and Health Administration (OSHA)	职业安全与健康管理局
citations	传讯
unsafe conditions	不安全环境
unsafe acts	不安全行为
burnout	过劳死

□ 讨论题

1. 你怎样着手为你的雇员提供一个更安全的工作环境？
2. 讨论你将怎样着手减少雇员的不安全行为？
3. 讨论 OSHA 的基本情况——它的目的、标准、检查，以及权利与责任。
4. 说明主管人员在安全中的角色。
5. 解释引发不安全行为的因素。
6. 回答"是否存在事故倾向人"这种事情。
7. 说明至少五种减少事故的技术。
8. 分析与艾滋病有关的法律与安全问题。
9. 说明你怎样减少工作中的压力。

应用练习

▲卡特洗衣公司▲

新安全计划

雇员安全与健康在洗衣和清洁行业是十分重要的事情。每一种设施都是一个小生产车间，在这里，以高压蒸气和压缩空气为能源的机器在高温、湿滑的条件下清洗、熨平康装。化学蒸气不断产生，清洗过程中使用腐蚀性化学物质。高温蒸馏器不断冷却清洁剂，以除去杂质，使清洁剂能重新使用。如果在这个过程中出现错误（例如向蒸馏器中注入过多蒸气），沸腾的化学溶剂就会喷出蒸馏器，溅到地上以及任何偶然站在旁边的人身上。

由于存在这些危险，以及有化学危险的废物不断地从这些店里产生，几个政府机构（包括 OSHA 和 EPA）对这些工厂的管理建立了严格的指导。例如，工厂必须在每个店张贴海报，通知雇员他们有权利被告知自己在处理什么危险化学物质，以及处理这些化学物质的正确方法是什么。工厂必须利用专门的废物管理公司去收集和正确处理有危险的废物。

卡特公司（和多数其他洗衣店主）的长期问题是，清洁—去污工人不愿意戴护目镜。并非他们在使用所有化学物质时需要戴护目镜，但是一些化学物质（像用来除去衣服上的铁锈的氢氟酸）是非常危险的。后者被保存在特殊的塑料容器里，因为它会溶化玻璃。问题是戴护目镜十分麻烦。它们在某程度上造成不舒服感。它们还容易被弄脏并因此阻挡视线。因此，杰克发现，几乎不可能让雇员戴上护目镜。

问题：

1. 公司怎样着手发现应当被纠正的不安全环境？
2. 公司建立甄别事故倾向个体程序可取吗？
3. 你怎样建议卡特公司让所有雇员更安全地工作？还有，你怎样建议卡特公司让那些应当戴护目镜的雇员戴上护目镜？

小案例

哈特利公司

哈特利公司由公司总部和 10 个独立的分支机构组成。案例集中于 Bien 工厂，其组织结构图见图 18—9。

Bien 工厂的建筑建于 1904 年。建筑物有五层高。最上边两层没有使用，因为地板太危险。第二层和第三层有孔和腐朽的地方。

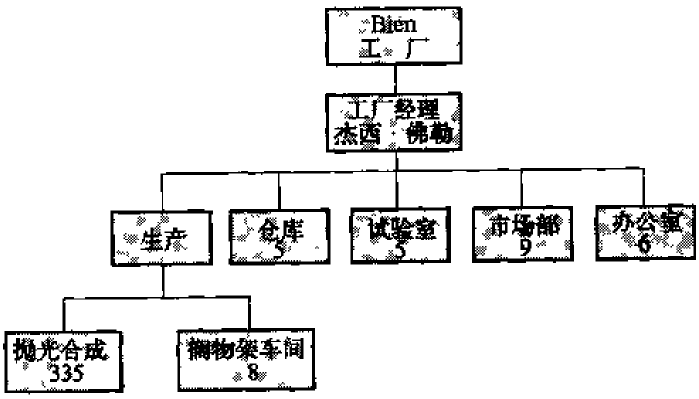


图 18—9 Bien 工厂组织图

杰西·佛勒在哈特利公司已经工作了 20 年，且都是在 Bien 工厂度过的。他聚精会神地完成了大学学习，并从纽约城市大学取得化学理学学士学位。他已经在 Bien 工厂做过几乎每种工作。他开始时在制造部门做监管。他管理过搁物架车间、监管过二年仓库，卖过（抛光）合成物。办公室和试验室是白领或技术性工作，因此他没在这两个部门工作过。他的雇员喜欢他，也有一点害怕他。他的脾气很可怕，大约每月爆发一次。当他发脾气时，每个人都努力避开他。

杰西已经53岁。他很高兴在Bien工厂工作。他喜欢这个城镇，不愿意搬走。Bien工厂就像是他自己的公司，因为它在地理上是与哈特利公司分离的。

由于Bien工厂上缴给哈特利公司比预算规定更多的利润，从而使杰西处于独一无二的位置。他的工厂的流动率比预计的低；缺勤率也低；工厂的安全记录处于平均水平。总之，哈特利公司和杰西都为Bien工厂感到高兴。

只是OSHA不满意。由于某种原因，OSHA的人员经常光顾Bien工厂。OSHA的当地检查员是詹姆斯·缪森。4月份，当杰西在哈特利公司开会时，他来到Bien工厂。他裁定抛光（合成物）制造产生了不安全气体。作为他的权力，他在那天关闭了工厂。杰西飞回工厂，并修整了气体过滤器。詹姆斯检查通过后，Bien工厂再次开始生产。

5月份，当杰西参加"扶轮国际"会议[①]（Rotary Meeting）时，詹姆斯再次来到工厂并关闭了工厂。工厂再次对过滤器进行清洗和修整。这次，杰西真的发怒了。在工厂重新开业和詹姆斯离开后，杰西召集所有雇员开会。在会上，他说："瞧，OSHA的这个家伙正在扼杀我们。这是一家老厂。我们无法承担被关闭的代价。在公司总部最近的一次会议上，我试图证明我们需要新的建筑物。那帮苛刻的家伙们指出，我们现在盈利，如果建了新工厂就没有盈利了。这个行业已经过分拥挤，哈特利公司宁愿关闭这个工厂而不愿将钱花在这个工厂上。如果我们被(OSHA)关闭或必须买许多治理污染的'废物'，公司将关闭本厂。那个OSHA家伙是个敌人，就像交通警察一样。我们必须聚合在一起，否则我们将一起完蛋。"

雇员从未见过杰西如此发怒，他们现在更加担心自己的工作，因为这个地区存在大量失业。

① 商人和实业家的一个国际性联谊组织，创立于1905年的芝加哥。——译者注

问题：

1. 你对杰西对待安全的方法有什么看法？
2. 你建议进行什么变革（如果有的话）？请说明原因。

资料来源：威廉·F·格鲁克和乔治·史蒂文森：《人力资源管理案例和练习》，第3版，145～146页。

附录　自我检测清单

表18—2

一般要求	不错	需行动
1. 在工作场地中所有雇员都能看到的地方粘贴了OSHA要求的海报吗？	☐	☐
2. 你知道在48小时内向联邦或州OSHA办公室报告所有工作场地死亡和严重事故的要求吗？	☐	☐
3. 工作场地伤害和疾病记录是按OSHA要求保存的吗？	☐	☐

制定你自己的检测清单

制定你自己的检测清单

一般要求	不错	需行动
4. 你知道 OSHA 年度工作场地伤害和疾病总结必须于 2 月 1 日张贴并保留至 3 月 1 号吗?	☐	☐
5. 你是否知道,除非该雇员成为正式的 BLS 或州调查的一部分,并且得到了进行记录的具体指示,10 名或以下雇员的雇主可以豁免伤害和疾病记录?	☐	☐
6. 你是否通过制定政策并向全体雇员沟通政策,业已证明你对安全与健康事务的积极兴趣?	☐	☐
7. 你有一个允许雇员参与安全与健康活动的安全委员会或小组吗?	☐	☐
8. 安全委员会或小组定期开会并以书面形式汇报活动吗?	☐	☐
9. 你为所有需要安全和卫生培训的雇员提供培训吗? 并且做出记录吗?	☐	☐
10. 有一个人明确地对安全和卫生活动负责吗?	☐	☐
11. 所有雇员知道紧急时如何行动吗?	☐	☐
12. 紧急电话号码公布了吗?	☐	☐
13. 你有处理雇员安全与健康抱怨的程序吗?	☐	☐

这些仅仅作为样例问题

这些仅仅作为样例问题

工作场地

电线、固定装置和控制装置

	不错	需行动
1. 工作场地的电工熟悉全国电力编码(NEC)标准吗?	☐	☐
2. 你规定所有签订合同的电力工人须遵守 NEC 吗?	☐	☐
3. 如果你有电力设备处在有尘埃或蒸汽的危险地方,它们符合 NEC 危险地点规定吗?	☐	☐
4. 所有电线都拉直了因而不要依赖管子、钉子、钩子等吗?	☐	☐
5. 所有导线管、BX 电缆恰当地缚在支撑物上,并紧紧地与联接点和分线盒联接吗?	☐	☐
6. 没有电线磨损的任何迹象吗?	☐	☐
7. 橡胶电线上没有润滑油、油和化学物质吗?	☐	☐
8. 金属电缆和导管系统正确接地了吗?	☐	☐
9. 便携电气工具和设备接地或双层绝缘了吗?	☐	☐
10. 所有地面接点干净且牢固吗?	☐	☐
11. 保险丝和断路器对每一电路来说是否规格大小正确?	☐	☐

续前表

一般要求	不错	需行动
12. 所有保险丝不会因投便士或金属条而跳动吗?	☐	☐
13. 转换器过热了吗?	☐	☐
14. 转换器安放在干净、密封的金属盒中吗?	☐	☐
15. 所有电子转换器标明了目的吗?	☐	☐
16. 马达干净且没有过多的润滑油和油吗?	☐	☐
17. 马达保养正确并有充分的过电流保护吗?	☐	☐
18. 轴承处于良好状态吗?	☐	☐
19. 可移动光源有恰当的保护吗?	☐	☐
20. 所有灯都远离可燃烧物质吗?	☐	☐
21. 是否有精通 NEC 的人定期检查电力系统?	☐	☐

制定你自己的检测清单

出口和入口

	不错	需行动
1. 出口明显且没有障碍吗?	☐	☐
2. 所有出口都有容易辨认的标志且照明恰当吗?	☐	☐
3. 有足够出口供紧急逃脱用吗?	☐	☐
4. 限制占用的地方是否标明了"禁止进入",并且由被专门授权的人控制这些地方的出口/入口?	☐	☐
5. 你在建筑和修理操作中采取特别措施来保护雇员了吗?	☐	☐

防火

	不错	需行动
1. 提供了足够数量和类型的可移动灭火器吗?	☐	☐
2. 按月对灭火器的一般状况和可操作性进行检查,并在检查标签上注明吗?	☐	☐
3. 定期重新装满灭火器并在检查标签上注明吗?	☐	☐
4. 灭火器安置在容易接触的地方吗?	☐	☐
5. 如果有竖管和阀门,你定期对此进行检查吗?	☐	☐
6. 如果有火警系统,至少每年对此进行检测吗?	☐	☐
7. 定期教育雇员使用灭火器和防火程序吗?	☐	☐
8. 如果你有外部私人消防栓,最近一年内你清洗过没有? 你是否将其置于定期的维修计划中?	☐	☐
9. 防火门和窗是否运转良好?	☐	☐

这些仅作为样例问题

制定你自己的检测清单

这些仅作为样例问题

制定你自己的检测清单

一般要求	不错	需行动
10. 可熔连杆在适当的位置吗?	☐	☐
11. 当地消防部门熟悉你的工厂、位置和特定的危险吗?	☐	☐
12. 自动喷洒器:		
每周对水控阀、空气和水压进行检查吗?	☐	☐
控制阀开着吗?	☐	☐
有专人或喷洒器合同商维修系统吗?	☐	☐
喷洒龙头暴露于机械磨损的地方有金属保护吗?	☐	☐
喷洒龙头间有适当的最低间隙吗?	☐	☐
内部事务管理与一般工作环境		
	不错	需行动
1. 是否仅允许在标有"安全区"的地方吸烟?	☐	☐
2. 是否在有易燃物质的地方标有醒目的"禁止吸烟"字样?	☐	☐
3. 是否用有盖金属废物罐来装油状或浸透油漆的废物?	☐	☐
4. 是否定期对油漆喷头、蘸桶、用完的帆布进行清洗?	☐	☐
5. 对在潮湿地面进行工作的雇员提供站垫、平台或类似保护吗?	☐	☐
6. 废物容器到位且定期出空吗?	☐	☐
7. 厕所设施达到适用的卫生标准吗?	☐	☐
8. 提供了清洗设施吗?	☐	☐
9. 所有地方都有充足的照明吗?	☐	☐
10. 在第二层、阁楼、存储地方标明了地面、道路设施吗?	☐	☐
11. 地面开口处有轴踵板和栏杆吗?	☐	☐
12. 楼梯处于良好状态,并且四级以上楼梯竖板的楼梯段有栏杆吗?	☐	☐
13. 可移动木梯和铁梯适用、状态良好且有安全梯脚吗?	☐	☐
14. 如果你有固定梯,它们合适并处于良好状态并且配有旁栏杆或控制的安全攀登设备(若需要)吗?	☐	☐
15. 装载码头:		
装载平台处于可使用状态且不滑吗?	☐	☐
当装载平台处于恰当位置,你有办法让轿车或卡车停止运动吗?	☐	☐
机器和设备		
	不错	需行动
1. 所有使操作者或其他雇员暴露于旋转部件、尖利部件、颗粒或火花的机器或操作都有充分的保护装置吗?	☐	☐
2. 机械能传递皮带有保护装置吗?	☐	☐
3. 你对手工工具和其他设备进行定期检查确保安全吗?	☐	☐
4. 用于清洗的压缩空气降至每平方英寸 30 磅吗?	☐	☐

这些仅仅作为样例问题

续前表

制定你自己的检测清单

一般要求	不错	需行动
5. 动力锯和其他类似设备有保护装置吗?	☐	☐
6. 砂轮刀具安放在砂轮内 1/8 英寸或以内处吗?	☐	☐
7. 有检查小手工工具的制度吗?	☐	☐
8. 是否定期检查压缩空气汽缸?	☐	☐
9. 处理和存储汽缸和阀门时很小心以防止损坏吗?	☐	☐
10. 定期对空气接受器包括安全阀进行检查吗?	☐	☐
11. 对安全阀定期和经常地进行检查吗?	☐	☐
12. 纸、木制品或其他易燃物与干燥室、炉子间有足够的间隙吗?	☐	☐
13. 有明火的加热设备前至少留有 4 英尺的空隙吗?	☐	☐
14. 所有烧油和气的设备装备了在控制器或主燃烧器不能工作时防止燃料外流的点火失败控制器吗?	☐	☐
15. 在烟囱建筑和木制品或其他可燃物质之间至少有 2 英寸的间隙吗?	☐	☐
16. 焊接或火焰切割操作:		
仅允许经授权和培训的人使用这种设备吗?	☐	☐
操作者有操作说明并被要求遵守说明吗?	☐	☐
焊接汽缸被存放起来从而避免损坏吗?	☐	☐
所有未使用汽缸的阀门保护盖到位吗?	☐	☐
靠近操作员的易燃物质有保护罩或其他明智的保护措施吗?	☐	☐
焊接地有灭火器吗?	☐	☐
操作员有恰当的保护服和装备吗?	☐	☐
材料		
	不错	需行动
1. 有经批准的安全罐或其他可接受的容器处理可燃液体吗?	☐	☐
2. 所有保存在建筑物里的可燃液体都储存在适当的容器或橱柜里吗?	☐	☐
3. 所有利用可燃液体的喷漆或蘸桶操作达到 OSHA 标准了吗?	☐	☐
4. 所有氧化化学物质储存在与装运包除外的所有有机物质分离的地方吗?	☐	☐
5. 你是否在储存和使用危险物质的地方执行"禁止吸烟"规定?	☐	☐
6. 是否在需要的地方张贴"禁止吸烟"的字样?	☐	☐
7. 是否有通风设备驱除生产过程中产生的空气污染物,并且运转良好?	☐	☐
8. 涉及 X 射线或其他辐射的操作的保护措施有效吗?	☐	☐
9. 吊车操作:		
仅经过培训的才允许操作叉车吗?	☐	☐
为进行高空吊运作业者提供头顶保护吗?	☐	☐

这些仅仅作为样例问题

续前表

		不错	需行动
	一般要求		
	10. 有毒物质：		
	所有使用的材料都检查过毒性了吗？	☐	☐
	建立了有毒物质的恰当的控制程序，例如通风系统、密封操作、安全处理实践、适当的个人保护设备等吗？	☐	☐
制定你自己的检测清单	**雇员保护**	不错	需行动
	1. 你的企业附近有医院、诊所或医务室吗？	☐	☐
	2. 若附近没有医疗和急救设施，你是否有一名或多名经过急救培训的雇员？	☐	☐
	3. 急救设备对于工作场地的潜在伤害足够的吗？	☐	☐
	4. 在雇员暴露于腐蚀性物质的地方有快速水冲洗设备吗？	☐	☐
	5. 在存在物体下落危险的地方提供安全帽并要求佩戴吗？	☐	☐
	6. 在有颗粒或腐蚀性物质飞溅的地方提供护目镜并要求佩戴吗？	☐	☐
这些仅仅作为样例问题	7. 是否有防护手套、工作裙、挡板或其他措施防止尖、热或腐蚀性的物质？	☐	☐
	8. 有经批准的防毒面具供平时或紧急需要时使用吗？	☐	☐
	9. 所有保护设备保存在卫生的条件下并且便于拿取使用吗？	☐	☐
	10. 在电工需要特殊设备的地方有这些设备吗？	☐	☐
	11. 当雇员在公司吃饭时，他们在没有暴露于有毒物质的地方，在没有卫生设施的地方进餐吗？	☐	☐
	12. 当噪音水平超过了 OSHA 标准 G-16 表规定的水平时，是否提供了防止噪音影响的措施？	☐	☐

[本章注释]

[1]Bureau of National Affairs, "Occupational Injuries and Illnesses," *Bulletin to Management*, January 16, 1986, pp.20～21; Bureau of National Affairs, "Occupational Injuries and Illnesses," *Bulletin to Management*, December 17, 1992, pp.396～397.

[2] *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors* (Chicago: Commerce Clearing House, Inc., 1992), p.12.

[3] *U.S. v. S.A. Healy Company*, DC E Wis, No. 90-CR-123, 2/20/91.

[4] *U.S. v. Mickey*, DC N Ohio, 1-92-CR-0380, 12/4/92.

[5] Much of this is based on "All About OSHA" (revised), U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration (Washington, DC, 1980).

[6]Bureau of National Affairs, "OSHA Hazard Communication Standard Enforcement," *Bulletin to Management*, February 23, 1989, p.13.

[7]"What Every Employer Needs to Know About OSHA Record Keeping," U.S. Department of Labor, Bureau of

Labor Statistics (Washington, DC, 1978), report 412~413, p.3.

[8]"All About OSHA,"p.18.

[9]"Supreme Court Says OSHA Inspector Need Warrants," *Engineering News Record*, June 1, 1978, pp 9~10. W.Scott Railton, "OSHA Gets Tough on Business," *Management Review*, Vol.80, No.12, December 1991, pp. 28~29.

[10]Michael Verespej, "OSHA Revamps Its *Inspection Policies*," *Industry Week*, September 17, 1979, pp.19~20. See also Horace E.Johns, "OSHA's Impact," *Personnel Journal*, Vol. 67, No.11 (November 1988), pp.102~107.

[11]Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, January 16, 1986, p.23; see also Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, March 30, 1989, p.103.

[12]This section is based on "All About OSHA,"pp.23~25.

[13]Bureau of National Affairs, "OSHA Instruction on Penalties," *Bulletin to Management*, February 7, 1991, p.33; Commerce Clearing House, "OSHA Will Begin Higher Fines March 1st," *Ideas and Trends in Personnel*, January 23, 1991, p.14; John Bruening, "OSHRC on the Comeback Trail," *Occupational Hazards* (January 1991), pp.33~36.

[14]Roger Jacobs, "Employee Resistance to OSHA Standards: Toward a More Reasonable Approach," *Labor Law Journal*(April 1979), pp.219~230.

[15]Ibid., p.220.

[16]These are based on ibid., pp.227~230.

[17]Michael Verespej, "Has OSHA Improved?" *Industry Week*, August 4, 1980, p.50.

[18]"What Every Employer Needs to Know About OSHA Record Keeping."

[19]Willie Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering*, 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1985, pp.62~63.

[20]See Stephen Yohay, "Comprehensive OSHA Reform a Serious Prospect," *Employee Relations Law Jourmal*, Vol.17, No.4 (Spring 1992), pp.661~672.

[21]Ibid., p.662.

[22]Lester Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, (New Yord: McGraw-Hill, 1974), p.25. For an example of an effective safety training program, see, for example, Michael Pennacchia, "Interactive Training Sets the Pace," *Safety and Health*, Vol.135, No.1(January 1987), pp.24~27, and Philip Poynter and David Stevens, "How to Secure an Effective Health and Safety Program at Work," *Professional Safety*, Vol.32, No.1(January 1987), p.32~41.

[23]David S.Thelan, Donna Ledgerwood, and Charles F.Walters, "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Business Schools," *Personnel Administrator*, Vol.30, No.10 (Octobsr 1985), p.44.

[24] Hammer, *Occupational Safety Management and Engineering*.

[25] "A Safety Committee Man's Guide," Aetna Life and Casualty Insurance Company. Catalog 872684.

[26] Ibid., pp.17~21. OSHA has identified ten major causes of accidents: inadequate training, inability to do the job, lack of job understanding, improper tools and equipment, poor quality materials, poor, maintenance, poor work environment, incorrect shop routing, tight work schedules, and overly tight schedules. See Myron Peskin and Frances McGrath, "Industrial Safety: Who is Responsible and Who Benefits," *Business Horizons*, Vol.35, No. 3, May-June 1992, pp.66~70.

[27] Willard Kerr, "Complementary Theories of Safety Psychology," in Edwin Fleishman and Alan Bass, *Industrial Psychology* (Homewood, IL: Dorey Press, 1974), pp.493~500.

[28] List of unsafe acts from "A Safety Committee Man's Guide," Aetna Life and Casualty Insurance Company.

[29] A.G. Arbous and J.E. Kerrich, "The Phenomenon of Accident Proneness," *Industrial Medicine and Surgery*, Vol.22 (1953), pp.141 ~ 148, reprinted in Fleishman and Bass, *Industrial Psychology*, p.485.

[30] Ernest McCormick and Joseph Tiffin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974), pp.522~523; Norman Maier, *Psychology and Industrial Organization* (Boston: Houghton-Mifflin, 1965), pp.458~462; Milton Blum and James Nayler, *Industrial Psychology* (New York: Harper & Row, 1968), pp.519~531.For example, David Dejoy, "Attributional Processes and Hazard Control Management in Industry," *Journal of Safety Research*, Vol.16 (Summer 1985), pp.61~71.

[31] McCormick and Tiffin, *Industrial Psychology*, p.523.

[32] John Miner and J.Frank Brewer, "Management of Ineffective Performance," in Marvin Dunnette, ed., *Handbook, of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp.995 ~ 1031; McCormick and Tiffin, *Industrial Psychology*, pp.524 ~ 525.Younger employees probably have more accidents also, at least in part because they fail to perceive specific situations as being as risky as do older employees. See, for example, Peter Finn and Barry Bragg, "Perceptions of the Risk of an Accident by Young and Older Drivers," *Accident Analysis and Prevention*, Vol.18, No.4 (August 1986). See also Olivia Mitchell, "The Relation of Age to Workplace Injuries," *Monthly Labor Review*, Vol.111, No.7 (July 1988), pp.8~13.

[33] Blun and Nayler, *Industrial Psychology*, p.522.

[34] Miner and Brewer, "Management of Ineffective Performance," in Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1004~1005.

[35] Bittel, *What Every Supervisor Should Know*, p.249.

[36] *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisord*, pp.22~23.

[37] Maier, *Psychology and Industrial Organization* pp.463~467; McCormick and Tiffin, *Industrial Psychology*, pp.533~536; and Blum and Nayler, *Industrial Psychology*, pp.525~527.

[38] D.Wechsler, "Test for Taxicab Drivers," *Journal of Personnel Research*, Vol.5 (1926), pp.24~30, quoted in Maier, *Psychology and Industrial Organization*, p.64. See elso Leo DebBobes, "Psychological Factors in Accident Prevention," *Personnel Journal*, Vol.65 (January 1986). See also Curtiss Hansen, "A Causal Model of the Relationship Among Accidents, Biodata Personality, and Cognitive Factors," *Journal of Applied Psychology*, Vo. 74, No.1 (February 1989), pp.81~90.

[39] Maier, *Psychology and Industrial Organization*, p.463.

[40] S.E. Wirt and H.E. Leedkee, "Skillful Eyes Prevent Accidents," Annual Newsletter, National Safety Council, Industrial Nursing Section November 1945, pp.10~12, quoted in Maier, *Psychology and Industrial Organization*, p.466.

[41] Maier, *Psychology and Industrial Organization*, p.464.

[42] Judy D.Olian, "Genetic Screening for Employment Purposes," *Personnel Psychology*, Vol.37, No.3 (Autumn 1984), pp.423~438.

[43] S.Laner and R.J.Sell, "An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters," *Occupational Psychology*, Vol.34 (1960), pp.153~169, in McCormick and Tiffin, *Industrial Psychology*, p.536.

[44] McCormick, and Tiffin, *Industrial Psychology*, p.537. A group of international experts met in Belgium in 1986 and concluded that a successful safety poster must be simple and specific and reinforec safe behavior rather than negative behavior. See "What Makes an Effective Safety Poster," *National Safety and Health*

News, Vol.134, No.6 (December 1986), pp.32~34.

[45] OSHA has published two useful training manuals: *Training Requirements of OSHA Standards* (February 1976) and *Teaching Safety and Healty in the Work Place*, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration (1976); J. Surry, "Industrial Accident Research: Human Engineering Approach" (Toronto: University of Toronto, Department of Industrial Engineering, June 1968), Chapter 4, quoted in McCormick and Tiffin, *Industrial Psychology*, p.534. For an example of a very successful incentive program aimed at boosting safety at Campbell Soup Company, see Frederick Wahl, Jr., "Soups on for Safety," *National Safety and Health News*, Vol.134, No.6 (December 1986), pp.49~53.

[46] Judi Komaki Kenneth Barwick, and Lawrence Scott, "A Behavioral Approach to Occupational Safety: Pinpointing and Reinforcing Safe Performance in a Food Manufacturing Plant," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63 (August 1978), pp.434~445.

[47] Judi Komaki, Arlene Heinzmann, and Lorealie Lawson, "Effect of Training and Feedback: Component Analysis of a Behavioral Safety Program," *Journal of Applied Psychology*, Vol, 65 (June 1980), pp.261~270.

[48] Dove Zohar, "Safety Climate in Industrial Organization: Theoretical and Implied Implications," *Journal of Applied Psychology*, Vol.65 (February 1980), p.97. For a discussion of the importance of getting employees involved in managing their own safety program, see John Lutness, "Salf-managed Safety, Program Gets Workers Involved," *Safety and Health*, Vol.135, No.4 (April 1987), pp.42~45.

[49] *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, p.24. James Frierson, "An Analysis of ADA Provisions on Denying Employment Because of a Risk of Future Injury," *Employee Relations Low Journal*, Vol.17, No.4,. Spring 1992, pp.603~622.

[50] Bureau of National Affairs, "Workplace Safety: Improving Management Practices," *Bulletin to Management*, February 9, 1989, pp.42 and 47; see also Marlene Morgenstern, "Workers' Compensation: Managing Costs," *Compensation and Benefits Review* (September-October 1992), pp.30~38.

[51] *Workers' Compensation Manual for Managers and Supervisors*, p.10.

[52] See, for example, ibid., pp.36~39.

[53] Ibid., p.51.

[54] This section based largely on Miner and Brewer, "Management of Ineffective Performance," pp.1005~1023.

[55] James Schreir, "Survey Supports Perceptions: Work-Site Drug Use Is on the Rise," *Personnel Journal* (October 1987), pp.114~118. Pallassana Balgopal, "Combating Alcoholism in Industries: Implications for Occupational Social Work," *Management and Labor Studies*, Vol.17, No.1, January 1992, pp.33~42.

[56] Gopal Pati and John Adkins Jr., "The Employer's Role in Alcoholism Assistance," *Personnel Journal*, Vol.62, No.7 (July 1983), pp.568~572. For a discussion of how the work environment can encourage drug dealing, see Richard Lyles, "Should the Next Drug Bust Be in Your Company?" *Personnel Journal*, Vol.63 (October 1984), pp.46~49.

[57] Harrison Trice, "Alcoholism and the Work World," *Sloan Management Review*, No.2 (Fall 1970), pp.67~75. reprinted in W. Clay Hamner and Frank Schmidt, *Contemporary Problems in Personnel*, rev. ed., (Chicago, St. Chair Press, 1977), pp.496~502. Note also that dependence on ordinary substances can be as devastating as hard drug problems. See, for example Peter Minetos, "Are You Addicted to Legal Drugs?" *Safety aud Health*, Vol.136, No.2 (August 1987), pp.46~49.

[58] Pati and Adkins, "Employer's Role in Alcoholism Assistance." See also, Commerce Clearing House, "How Should Employers Respond to Indications an Employee May Have an Alcohol or Drug Problem?" *Ideas*

and Trends, April 6, 1989, pp.53~57.

[59] Based on Miner and Brewer, "Management of Ineffective Performance." The survey was conducted jointly by the American Society for Personnel Administration and the Bureau of National Affairs. The results were based on an analysis of the questionnaire data made by Professors Miner and Brewer, who acknowledge the assistance of John B. Schappi, associate editor of the Bureau of National Affairs, and Mary Green Miner, director of BNA Surveys, in making this information avaiable.

[60] Trice, "Alcoholism and the Work World." See also Larry A. Pace and Stanley J. Smits, "Substance Abuse: A Proactive Approach," *Personnel Journal*, Vol.68, No.4 (April 1989), pp.84~90, and Commerce Clearing House, "Typical Behavior Changes in an Employee with a Drinking Problem," *Ideas and Trends*, April 6, 1989, p.56.

[61] This is quoted from Bureau of National Affairs, "Drug-Free Workplace: New Federal Requirements," *Bulletin to Management*, February, 9, 1989, pp.1~4. Note that the Drug-Free Workplace Act does not mandate or mention testing employees for illegal drug use.

[62] From Henry Balevic, "Drug Abuse in the Workplace" (Personnel Services, Inc., 2303 W. Meadowview Road, Greensboro, NC 27407), reprinted in Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, August 29, 1985.p.72. Stanley Smits and Larry Pace, "Workplace Substance Abuse: Establish Policies," *Personnel Journal* (May 1989), pp.88~93.

[63] Bureau of National Affairs, *Bulletin to Management*, December 19, 1985, p.200. Based on a speech by San Francisco attorneys Victor Schacter and Robert Kristoff. See also Alfred Klein, "Employees Under the Influence—Outside the Law?" *Personnel Journal*, Vol.65, No.9 (September 1986), pp.56~58; Martin Aron, "Drug Testing: The Employer's Dilemma," *Labor Law Journal*, Vol. 38, No.3 (March 1987), pp.157~165; Bureau of National Affairs, "Drug Testing 'To Do' List: *Bulletin to Management*, August 10, 1989, p.250.

[64] Thie is based on Terry Beehr and John Newman, "Organizational Stress, Employer Health, and Organizational Effectiveness: A Factor Analysis, Model, and Literature Review," *Personnel Psychology*, Vol.31 (Winter 1978), pp.665~699. See also Stephan Motowizlo, John Packard, and Michael Manning, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.4 (November 1986), pp.618~629.

[65] Andre DoBrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach* (Reston, VA: Reston, 1978), pp.66~67.

[66] John Newman and Terry Beehr, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion," *Personnel Psychology* (Spring 1979), pp.1~43. See also Bureau of National Affairs, "Work Place Stress: How to Curb Claims," *Bulletin to Management*, April 14, 1988, p.120.

[67] Karl Alhrecht, *Stress and the Manager* (Englewood Cliffs, NJ: Spectrum, 1979).

[68] Herbert Freudenberger, *Burn-Out* (Toronto: Bantam Books, 1980). See also Susan Jackson, Richard Schwab, and Randal Schuler, "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.4 (November 1986), pp.630~640, and James R. Redeker and Jonathan Seagal, "Profits Low? Your Employees May Be High!" *Personnel*, Vol.66, No.6(June 1989), pp. 72~76. See also Cary Cherniss, "Long Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.13, No.1, January 1992, pp.1~11.

[69] This is based on Philip Voluck and Herbert Ahramson, "How to Avoid Stress-Related Disahility Claims," *Personnel Journal* (May 1987), pp.95~98.

[70] For a discussion, see ihid., p.96.

[71] See, for example, Michael Smith and others, "An Investigation of Health Complaints and Job Stress in Video Display Operations," *Human Factors* (August 1981), pp.387～400; see also Bureau of National Affairs, "How to Protect Workers form Reproductive Hazards," *Fair Employment Practices*, July 23, 1987, pp.89～90. See also Commerce Clearing House, "Suffolk County New York Passes Law Covering Employers with Twenty Terminals or More Regarding VDTRegulation," *Ideas and Trends*, 1988, p.48.

[72] Bureau of National Affairs, "No Link Found Between VDTs and Miscarriages," *Bulletin to Management*, March 21, 1991, p.81.

[73] Bureau of National Affairs, "Solutions to VDT Viewing Problems," *Bulletion to Management*, No. 5, 1987, pp.356～357.

[74] Bureau of National Affairs, "AIDS and the Workplace: Lssues, Advice and Answers," *Bulletion to Management*, November, 14, 1985, pp.1～6. See also David Ritter and Ronald Turner, "AIDS: Employer Concerns and Options," *Labor Law Journal*, Vol.38, No.2 (February 1987), pp.67～83, and Bureau of National Affairs, "How Employers Are Responding to AIDS in the Workplace," *Fair Employment Practices*, February, 18, 1988, pp.21～22. For a complete guide to services and information regarding "The Work Place and AIDS," see *Personnel Journal*, Vol.66, No.10 (October 1987), pp.65－80. See also William H. Wager, "AIDS: Setting Policy, Educating Employees at Bank of America," *Personnel*, Vol.65, No.8 (August 1988), pp.4～10. See also Margaret Magnus, "AIDS: Fear and Ignorance," *Personnel Journal*, Vol.67, No.2 (February 1988), pp.28～32, for poll regarding major workplace commnts associated with AIDS.

[75] Commerce Clearing House, "The Wells Fargo AIDS Policy," *Ideas and Trends*, April 5, 1988, pp.52～53.

[76] Marco Colossi, "Do Employees Have the Right to Smoke?" *Personnel Journal* (April 1988), pp.72～79.

[77] Bureau of National Affairs, "Where T here's Smoke There's Risk," *Bulletin to Management*, January 30, 1992, pp.26 and 31.

[78] Commerce Clearing House, "State Laws Regulating Smoking," *Ideas and Trends*, January 9, 1987, pp.4～5.

[79] Jim Collison, "Workplace Smoking Policies: Sixteen Questions and Answers," *Personnel Journal* (April 1988), p.81.

[80] Bureau of National Affairs, "Smoking Bans on the Rise," *Bulletin to Management*, March 16, 1989, p.82.

19

人力资源管理中的战略问题

- 人力资源管理作用的演变
- 战略规划与人力资源管理
- 人力资源管理哲学的形成
- 培养雇员的献身精神
- 本章回顾
- 附录　国际性人力资源管理问题

本章概要

在本章中，我们将解释各种社会经济发展趋势对人力资源管理及其角色的演变会产生何种影响，比如人口结构的变动趋势，以及由此将引起人力资源管理在解决劳动力队伍老化问题上发挥什么样的作用。我们将会看到，人事管理者的角色在今天已经发生了许多变化，这种变化最突出地表现在人力资源管理者必须越来越多地参与到企业的战略规划过程中去。在本章的结尾，我们将把全章的内容都归结到这一点上。这将帮助你形成一个一体化的人事管理哲学，并且使你再一次认识到，人力资源管理将会如何帮助你赢得雇员们的献身精神。

学完本章后，你应当能够：

- 对 90 年代中期对工作性质和劳动力队伍的状况带来影响的那些变动趋势有所了解；
- 解释这些趋势将如何对人事管理（或人力资源管理）的功能产生影响；
- 知晓人力资源管理在战略规划中的作用；
- 更好地了解你自己的人事管理哲学是什么样的或者将会是什么样的。

人力资源管理作用的演变

□ 人事管理的演变

人事管理的演变经历了三个主要阶段。[1]直到 20 世纪早期，人事管理人员才第一次从主管人员手中将雇佣和解雇的权利接收过来，开始组建薪资部门并且管理福利计划。当时，人事管理工作的大部分内容还只是确保按程序办事。在测试和面谈等方面的技术开始出现以后，人事管理开始在雇员的甄选、培训和晋升方面发挥越来越大的作用。

20 世纪 30 年代，强大的工会运动的出现导致了人事管理作用的第二次扩大。企业迫切需要人事部门来与工会的组织运动相抗衡，或者有效地对付工会(尽管这方面的努力实际上并不很成功)。

人事管理的第三个阶段与 20 世纪 60 年代和 70 年代的反歧视立法有直接的关系。由于企业若因实行歧视而受到法律诉讼，它将会受到严厉的惩处，因此，有效的人事管理活动就变得越来越重要。在这一阶段中，虽然人事管理者的作用已经更大了，但他们仍然（像在第二个阶段中一样）只是就招募、甄选和培训等方面的问题向企业管理者提供专家意见。注意，无论是否在对付工会和保证公平雇佣两个方面发挥了应有的作用，人事管理部门依然会因它能够保护企业避免许多不良问题的困扰以及直接对企业效率做出积极贡献而赢得其当前的地位。

今天，“人事管理”正在进入它的第四阶段，其作用也正在发生变化。事实上，客观情况将要求它持续不断地从保护者和甄选者的角色向规划者和变革发起者的角色演变。人事管理蜕变为人力资源管理就反映了这种要求。总之，

今天和明天的人力资源管理部门与过去的人事管理会有很大的不同。

□ 几个特别重要的变化趋势

首先，人力资源管理的功能正在几个方面发生着重要的变化。[2]

雇员福利

人口结构的变化和劳动力队伍的变化要求企业在雇员福利设计方面也要发生相应的改变。比如，当雇员和他们的亲属年老之后，老年保健（向雇员的年老亲属直接或间接地提供保健措施）就变得越来越普遍。

此外，提前退休的趋势看来已经降到最低点。预计在今后10年中，退休年龄将会缓慢上升。比如，根据最近对一些公司的调查预测，工薪雇员中40%的人和工会会员中将近1/3的人的平均退休年龄将上升。只有不足20%的回答者说他们的退休年龄将低于平均退休年龄。[3]美国已经出于社会保障的目的而采纳了逐渐提高正常退休年龄的做法。

鉴于退休年龄持续性地缓慢上升，在最近被调查的企业中，有1/3的公司估计在将来使用提前退休这一办法的频率会比过去减少。而劳动力队伍的逐渐老化又将引发人事管理在其他一些方面的变化，比如雇主将不得不处理老年保健事宜、考虑对已经达到绩效稳定期的雇员进行激励、提高雇员的技能以及设定更富有弹性的工时等。

新工作组织的设计

彼得·德鲁克断言，自动化将要求企业必须在工作设计、工作流程、组织关系等方面做出相应的改变。[4]比如，工厂中的自动化要求主管人员必须转变为真正的管理者。因为一线主管人员的传统功能要么是正逐渐被自动化所取消；要么就是被转移到工人身上；要么就是被内化到生产过程之中了。而完成像这一类与“人”有关的变化的任务，恰恰是属于传统人力资源管理功能的一部分。

知识型工人比例的增大

今天，即使是在带烟囱的那些行业中，它们所使用的劳动力中的体力工人比重也已经不到25%了。在大多数其他行业中，体力工人的比重则已经降低到1/6或更少了。在发达国家，白领工人尤其是那些快速增长的知识型工人群体——系统分析员、咨询员、会计员等等的生产率更是已经成为企业生产率的最主要来源。在知识型工作中，生产率的关键因素是工作态度、作业流程、工作关系以及工作和团队设计这一类的因素。而这些，又正像德鲁克所说，都是人力资源管理者所要做的工作。

职业阶梯和薪资体系的重建

向知识型工作和知识型工人转移还导致了一种新的需要，这就是重新思考和建构职业阶梯、薪资报酬体系。[5]在大多数企业中，传统的职业阶梯仅仅是

为管理职位设计的。但是正像德鲁克所说，对于大多数知识型工人来说，将他们提拔到管理岗位上则是一种错误的报偿。最好的办法是将他们留在专业或技术工作岗位上。按照德鲁克的说法，这并非是一个新问题。30 年前，通用电气公司就建立了“平行的职业阶梯”，以之作为对“在专业岗位上做出贡献者”的一种报酬。向知识型工作的转移还迫使我们重新对组织结构进行思考。当前的这种组织结构是从 19 世纪的军事组织中派生出来的，它将管理者看成是老板，其他人都是属下。在以知识型工作为主要内容的组织中，知识型工人才是“老板”，“管理者”则处于一种支持性的地位，他们所扮演的是规划者和协调者的角色。这就意味着，可能需要由人力资源管理者来对工作（包括它们的职责、彼此之间的关系和报酬）进行重新设计。

招募

前面我们已经讨论过，与过去相比，预计在未来的 10 年中，劳动力队伍中新工人的增长将会十分缓慢。这无疑将使企业招募雇员的工作越来越难做。正如一位专家所说，在稀缺的劳动力市场上，人力资源管理部门必须设法将它自己和其企业与它们的竞争对手区别开来，只有这样，才有可能吸引它们所需要的那些高质量求职者来应征。[6]总之，在未来的 10 年中，招募一流的工作候选人可能是一项极富挑战性的工作。

培训

在未来的 10 年中，培训功能的重要性将会继续上升，这是因为：未来的劳动力必须承担越来越复杂的知识型工作，而有一部分劳动力却并未受到过良好的教育，因而无法迎接新的挑战。[7]这样，企业将会越来越多地要求人力资源管理部门提供各种各样的培训项目，包括从基础技能和文化培训到计算机技术培训以及人际沟通和领导技能方面的培训。因此，在来来的几年中，人事管理者的作用领域会进一步扩大。

□ 人事/人力资源管理作用的变化

人事管理的作用将会从三个主要方面发生变化：(1) 它的参谋和咨询功能将扩展；(2) 它的直线功能将得到强化；(3) 它在制定和执行企业战略方面的作用将越来越大。

首先，在今后的几年中，人事管理作为企业参谋的传统作用将会进一步得到强化。事实上，现在越来越多地要求那些承担高级人力资源管理工作的人必须能够在原工作岗位上提供一流咨询服务。由于企业必须应付产品生命周期的缩短、竞争的加剧以及劳动力队伍的日益复杂化，所以它们对人力资源管理专家在重新设计工作组织、监测雇员工作态度、建立质量改善小组以及构建企业文化等方面提供参谋意见的要求会越来越高。

不仅人事管理的参谋/职能作用要扩大，它的直线作用也要扩大。事实上，正像德鲁克所指出的，用“人事部门”行使直线功能的做法，在不少组织中已经有过尝试，例如，在日本的大型企业以及军事组织中，“人事部门”都或多或少有一些最终人事决策权。梵蒂冈的“人事部”就是一个标准的直线部门，

它负责甄选和指定基督教的主教。今天，即使是最负盛名的美国企业人力资源管理部门，其功能通常也只限于对直线管理人员提供建议和协助。为了实现这种更富有直线意味的角色转换，这些部门的人员选聘方式可能也必须要有所改变。例如，如果一个人想成为一家企业的人力资源管理副总经理，那么企业很可能会要求他必须有一流的经营工作经历。

然而，人事管理工作最显著的变化却可能在于：它在设计和完成企业战略规划方面将起到越来越重要的作用。所谓企业战略，是指企业在对自己内部的优势和劣势以及外部的机会和威胁进行分析和预测的基础上，为了维持自己的优势竞争地位而制定的发展规划。在传统上，企业战略的制定通常主要是经营部门（或直线管理部门）的工作。战略的制定一般是这样的：首先，公司的总经理可能会决定进入一个新的市场，引进新的生产线或启动一个为期5年的成本削减计划，然后，他或她或多或少地要将一些与这些计划有关的人事调整工作（如雇佣新工人或解雇工人、为被解雇者重新安排工作地点等等）交给人事部门来执行。而今天，情况已经完全不同了。这不仅因为企业战略将越来越多地涉及到把不同企业中的雇员合并在一起，还因为企业必须面对本书前面所说的人口结构的变化以及劳动力的变动。事实上，现在越来越需要在企业战略计划制定的早期阶段就将人事部门吸收进来。一句话，人力资源管理将逐渐从战略的“反应者”转变为战略的“制定者和执行者”。

战略规划与人力资源管理

□ 战略规划的定义

为了理解人力资源管理者在战略规划中的作用，我们首先必须从“战略规划”的定义讲起。

企业**战略规划**（strategic plan）所描绘的实际上是在企业的内部优势和劣势以及外部的机会和威胁一定的情况下，企业为使自己保持或取得竞争优势而制定行动计划的过程。比如，以下两种决策都包含着战略规划的问题：（1）确定夫妻超级市场（mom and pop's supermarket）是否要以面对面开设分店的方式与百货店（enormous markets）进行竞争；（2）决定汉堡王公司（Burge King）应采用何种竞争优势来与麦当劳公司（McDonald）进行竞争。

任何一个组织的战略规划通常都是要在两种力量之间寻求一种平衡：一方面是企业的外部机会和所面临的外部威胁；另一方面是企业的内部优势和劣势。那些能够在组织的外部力量和内部力量之间找到平衡的企业往往都能够取得成功。比如，麦当劳公司就是通过产品多样化、延迟储存时间以及向海外扩展等战略取得成功的。而那些未能在两种力量之间取得平衡的企业则往往会遭到失败，就像前几年的布兰利夫航空公司（Branriff Airlines）所发生的情况一样。该公司当时制定的追求外部机会和拓展海外市场的计划，就是因未能与其有限的内部经济和管理资源保持协调而遭致失败的。

为了更详细地对战略规划进行描述并说明这些战略是如何取得成功或者遭

致失败的，我们再来考察几个例子。先来看一看格兰特公司（Grant）。从18世纪初开始，格兰特公司逐步成长为一家全国性的连锁公司，能够与沃尔沃斯和克雷斯格公司在5种～10种商品的经营上相竞争。到1970年左右，格兰特公司的管理者们决定改变企业经营战略，将商店变为一种名为“格兰特城”的商场。这些商场将非常大，属于贸易中心一类的超级商场，它们将折价销售各种各样的服装、家具和其他家庭用品。这无疑是一个伟大的外部市场开发战略，然而，对格兰特公司来说，这却是一个错误的战略。因为格兰特公司尚未在企业内部做好有效管理这样一个新战略的充分准备，比如，它的雇员甚至还不能恰当地处理以信用卡结算的大宗销售业务。最终结果是，格兰特公司在实行新战略不到3年的时间里就垮台了。

德尔塔航空公司（Delta Airlines）的战略则是一个很好的例子。德尔塔航空公司的战略一直是由这样几个部分组成的：公司利用亚特兰大航空中心的中心通话系统来组织其航线，从而使其所有的飞机都能够保持相互联络，比如，从迈阿密飞来的飞机和飞向纽约的飞机就能够互相保持联络；在旧飞机的维修成本上升之前就将它们早早淘汰，从而使飞行中的飞机都是新的；依靠先进、高效的人力资源管理手段保持一支不受工会干扰的富有高度献身精神的雇员队伍。德尔塔航空公司的上述战略保证了顾客能够得到一流的服务。它也确保了雇员愿意在公司需要的时候从一个工作岗位调整到另外一个工作岗位，比如，在情况紧急的时候，订座员可以充当行李管理员。其结果是，尽管德尔塔航空公司对单个雇员支付的工资很高，但是它的总劳动力成本却比许多竞争对手要低得多，这是因为，它们对人员的使用是高效的。

在现实中，即使是像德尔塔航空公司所制定的这种战略，也并不一定会取得成功，下面的两个或一个原因就能使其遭致失败（顺便说一句，这也正是人力资源管理者可以发挥作用的地方）：（1）一种战略遭致失败可能仅仅因为它本来就是一个不明智的战略，就是说，这种战略实际上根本就不符合市场的需要或是未能根据公司的优势和劣势实现扬长避短。格兰特公司的情况就属于这一类。（2）一家企业的战略可能会因为自身管理能力的不足而遭致失败。格兰特公司在追求超大型商场战略的时候之所以遭致失败，部分原因也在于此。

然而，反观德尔塔航空公司的战略以及麦当劳公司、达美乐比萨公司（Domino's Pizza）等企业的战略，它们之所以能够取得成功，主要原因恰恰在于：（1）它们本身就是高明的战略，即它们能够在企业的外部机遇和威胁以及内部优势和劣势之间找到一种平衡；（2）它们具有良好的管理能力。这种情况说明，在今天，为了确保企业的战略是一个高明而且能够取得成功的战略，就越来越需要人力资源管理者在战略制定过程中充当主角。

□ 人力资源管理在制定企业战略规划中的作用

人力资源管理部门可以从三个方面对高层管理者制定和执行战略计划的工作提供帮助：（1）提供有关公司外部机遇和所受威胁的判断和预测；（2）提供关于公司内部优势和劣势的决策信息；（3）帮助进行企业战略计划的实施，比如，弥补会对战略计划的执行构成障碍的那些方面的不足。

分析企业的外部机遇以及所受到的威胁

首先让我们来看几个例子。人力资源管理者首先能够做的就是，在总经理制定战略规划时，向他们提供有关企业外部机遇和所受威胁方面的情报。比如，对于像汉堡王这一类严重依赖初级劳动力的企业来说，劳动力供给方面的计划是十分重要的。这类公司制定的战略中隐含的与初级劳动力处理问题相关的内容包括：提高机械设备的自动化程度；降低对公司自有分店的依赖，从而将人员招募的任务转移给地方的加盟店等等。此外，建立小型的、人员需要量较少的路边店可能是另外一种可行的选择。

在为企业提供有关外部机遇和威胁的信息方面，人力资源管理部门处于独一无二的位置。该部门所能提供的其他情报还包括：竞争对手所使用的激励计划的详细情况、从雇员意见调查中搜集到的顾客投诉意见，像劳动法或强制健康保险这一类现行法律方面的信息等。

分析企业内部的优势和不足

人力资源管理部门在帮助最高管理者制定企业战略规划时所能做的第二件事是，提供有关企业内部优势和劣势的信息。

比如，许多计划之所以失败就是因为它们没有能够与企业当时的人力资源状况保持吻合。在格兰特公司，由于缺少受过训练的人员来管理企业新的赊销系统，结果导致了战略计划的失败。大约 25 年前，福特的爱泽尔牌汽车失利也是因为福特公司缺少足够的财务人员，而且没有另外一个中层管理者能够支撑福特公司的爱泽尔事业部。

企业合并和兼并也为人力资源管理者提供了一个发挥作用的广泛领域。在企业兼并过程中，尽管财务和业务方面的考虑首当其冲，但企业总经理如果对被兼并企业雇员的士气、企业文化的不相容性以及工资、资历和福利计划的接轨这一类问题也加以考虑，那么必将是大有裨益的。例如，威尔法格公司在兼并克罗科公司的两个月以后，就对克罗科公司的1 500雇员进行了调查，其用意是尽快弄清在这些被兼并企业雇员中是否存在什么问题。

从上面的内容我们不难发现，人力资源管理部门对企业优势和劣势所进行的分析是企业战略制定的一个重要信息来源。人力资源管理部门所能起到的这种作用从一些与企业战略具有明显联系的方面，如人才的管理以及企业薪资计划的竞争能力等方面都可以明确地看出来。然而当前的企业战略却必须越来越多地考虑到与它并不具有明确联系的一些问题，比如被兼并对象在人力资源条件方面的吸引力如何；由于新技术引进而带来的潜在人员问题可能有哪些；企业如果实行某一种战略，那么它在人力资源方面具有什么优点和缺点。

帮助企业成功地实施战略

最后，企业的战略计划如果要想得到成功的实施，必须要有人力资源管理部门的积极参与。比如，人力资源管理部门可以帮助企业消除一些可能会对战略的执行构成障碍的弱点。今天，人事管理者已经广泛地参与到许多企业的组织精简和结构重组战略之中，他们在重新安置雇员、制定绩效薪资计划、削减保健成本、挽留雇员等方面都在发挥着积极的作用。然而，从当今的发展趋势来看，人事管理者的这些活动还只不过是冰山的一角。国内和国际竞争的日益

激烈、劳动力队伍性质的不断变化、工作的日益复杂化和对信息技术更大程度的依赖以及企业兼并和企业重组等活动的不断出现，都意味着在企业战略的制定和执行过程中，必须比过去更为注重对人力资源方面问题的考虑。人力资源管理者在帮助执行企业战略时所可以起到的作用包括：创造一种适当的企业文化；在企业兼并之后将关键性的雇员保留在企业中；确定工作中的人需要一种什么样的培训；解决雇员的工作处于较危险地位时所可能产生的各种人力资源管理问题（比如压力和士气的低落）等等。[8]但是，更为重要的一点也许在于：在一个日益趋向服务型和高技术化的经济中，具有献身精神的雇员（并不仅仅意味着"生产效率"和"较低的总成本"或其他此类的因素）越来越成为企业为取得竞争优势而做出的一种必然选择。而这正如我们所看到的，人力资源管理将被置于一种帮助企业取得这种献身精神的位置上。

□ 战略性人力资源管理：一些实例

高露洁－帕尔莫利夫公司（Colgate－Palmolive）的人力资源管理部门的所作所为，可以说为我们提供了一个人力资源管理部门帮助企业成功地制定和执行战略规划的良好实例。

高露洁－帕尔莫利夫公司是一家年销售额超过5亿美元的全球性大生产公司，它最近刚刚获得了新的"进步奖"。目前的总经理是在几年以前就职的。在刚刚就职后不久，他就为公司制定和明确了一个以所谓"公司进取精神"为基础的新的战略方向。[9]总的来说，这种新战略主要强调以下几个方面的内容：注意开发新产品；努力降低生产成本；精简公司业务和组织结构；下放决策权；鼓励企业家行为；提高雇员士气和主动精神等。这种战略的目标是使高露洁－帕尔莫利夫公司在它的全球市场上成为一个精干的、反应灵活的竞争者，并且使公司的业务更为明确地集中在与人们的健康有关的产品上。

战略方向确定之后，公司就立即按照战略的要求着手采取了以下几个主要步骤：(1)公司放弃了四个主要领域的经营业务，其中两个是体育用品公司，两个是娱乐公司；(2)公司进行了重大的结构重组，削减了一个高级管理层。最后，将在调整过程中富余出来的资源用于新产品开发和其他一些研究开发活动。在这种背景下，高露洁－帕尔莫利夫公司的人力资源管理部门就被赋予了一项新的使命，这就是帮助公司达到其新目标。

摆在高露洁－帕尔莫利夫公司人力资源管理部门面前的这些任务实际上说明了：在当前时代，人力资源管理者将会越来越多地被推动着参与到企业的战略管理中去。在高露洁－帕尔莫利夫公司，总经理指示人力资源管理部门必须制定和执行一些计划来努力创造出本公司特定的企业文化，他要求这些计划能够达到以下几个方面的要求：

第一，在强调对雇员个人以及各业务单位的工作绩效加以认可、赞扬和奖励的同时，鼓励各业务单位在工作过程当中，无论是在单位内部还是在各单位之间，都应当以公司的共同利益为目标，积极发扬团队精神和合作精神。

第二，在管理者当中积极培育企业家精神，在全体雇员当中培养创造性的思维方式。

第三，强调雇员与股东之间在利益上的共同之处。[10]

为了实现上述目标，高露洁－帕尔莫利夫公司的人力资源管理部门制定了一系列的人力资源管理计划。例如，该部门对公司管理层的激励性薪资计划进行了重新设计，新的计划更为强调管理者个人的工作绩效以及经营目标的完成情况。再如，对公司的雇员福利计划也进行了重新设计，以使它们更具有灵活性并且对雇员的需要能做出更为迅速的反应。同时，该部门还制定了成本控制以及雇员薪资成本浮动计划，并且通过将这两种计划有效地联系在一起，使得两种计划都发生了一定的变化。从最基本的作用上来说，高露洁公司的人力资源管理部门能够通过制定一系列的计划（包括那些重新设计薪资福利体系的计划）将公司所有雇员的努力集中到一起，从而为高露洁公司的战略计划执行做出了自己应有的贡献。

□ 人事政策与战略的执行

正像在高露洁公司中的情况一样，战略计划的执行通常包括对部门政策更为详细的描述。所谓的**政策**（policies），是指企业为了确保在某一特定环境中，以及在企业规划的框架之内保持行动的一致性而制定的一种指导性方针。[11]也就是说，政策能够为部门的行动提供一种指导。假设你的战略是使企业在成本最低的情况下实现销售额最大化，那么，这种战略就会派生出一种强调大批量生产的生产政策（而不是手工生产的政策）和授权销售的分销政策（因为通过授权经营会比仅仅依赖企业自己所有的销售体系能够更快地提高销售额）。

这种逻辑同样适用于人事政策。与此类事情相关的人事政策包括：支付多少工资、如何筛选求职者、如何处理惩戒问题、如何获得对雇员的激励性、如何在总体上采取法律认可的行为等等。当然，这些问题可能并不会也不应当同时出现，但无论如何，有一点是毋庸置疑的，这就是：企业的人事政策应当是从企业的目标和规划中派生出来的，并应当与其保持一致。换言之，正如在高露洁公司所表现出来的一样，企业的人事政策应当有助于公司及其管理人员更好地执行企业的战略规划。

下面的一些例子可能会有助于说明人事政策是如何起到这种作用的。[12]伍尔坎材料公司（Vulcan Materials Company）是位于亚拉巴马州伯明翰城的一家公司，该公司的战略是维持公司在建材市场的领袖地位，而这就意味着它必须成为低成本领袖。而这又进一步意味着公司的人事政策应当是强调提高生产率、控制缺勤率以及加强工人在工作中的安全性。伯林通实业公司（Burlington Industries）所采取的则是另外一种不同的战略规划。由于面临着纺织行业内部的强大竞争压力，它不得不出售了自己的一部分业务，削减了雇员的数量，努力对自己的工厂进行合并，还同时进行分散经营。在这种情况下，该企业的人事政策就可归结为：帮助企业获得对顾客需要做出更为灵活反应的能力。因为这些顾客需要（对纺织品的需要）变化得实在是太快了。这样，企业的培训政策相应地也就较为强调雇员的决策能力、团队精神以及对顾客需求的理解能力、建立客户联系的能力，以及改善企业的授权和决策水平。总之，主要是努力提高企业的灵活性。

坦迪公司（Tandy Corporation）为我们描述了人事政策对企业战略提供支持的另外一个例子。该公司是一家经营电子产品和计算机的公司，因此企业成

功与否在很大程度上依赖它的零售盈利率。而由于公司销售的产品（如计算机和电子设备等）大都要求销售人员具备坚实的产品知识和不懈的销售努力，所以企业的销售额高低在很大程度上有赖于公司零售雇员的销售能力。

因此，在坦迪公司，人事政策（例如人员挑选和薪资政策）考虑的中心是：如何吸引、雇佣和激励那些符合追求企业成功要求的人员？比如，坦迪公司的雇员挑选政策就必须强调所挑选出的人能够成功地销售坦迪公司的产品，这是因为公司 80％的雇员都将直接从事销售工作。为实现对恰当人员的挑选，坦迪公司专门开发了一个计算机系统来对候选人的销售技能进行评价。这一系统的作用在于鉴定候选人在接触顾客、召开产品展示会、成交结算、改善售后服务等几种主要活动中的潜在能力如何。类似地，它的培训政策也强调有效的销售技术培训，它的薪资政策将销售业绩作为发放奖金的一个重要依据；事实上，坦迪公司管理人员薪资的 75％，包括人力资源副总裁的薪资，都是与企业的利润联系在一起的。[13]

□ 审计人力资源管理的作用

虽然需要强调企业的人事政策及其焦点应当与企业的战略规划保持一致，但我们最终需要考虑的问题通常却是：“人力资源管理是如何有效地履行这些功能的？”换言之，设计一套人事政策以及确定与企业所追求的目标相一致的人力资源管理哲学，还只是人力资源管理工作的一个部分；它的另一部分内容则是如何有效地执行这些功能。

为了考察一家企业的人力资源管理部门对企业所起作用的大小，我们提出以下几点建议：方法之一是利用会计和统计技术来计算企业的人力资源成本，比如用于进行高级培训而花费的人力资本投资有多少。通过这种途径，我们就可以判断出人力资源管理部门为企业所做的最基本贡献有多大。[14]对于有必要的资金来开展这项工作的雇主来说，这种做法是值得考虑的。下面所讲的则是一种不太严格但同样有效的评价方法。

人力资源管理审计

对于任何一家企业来说，“人力资源管理审计”都是一项最基本的工作，这项工作的目的是使企业的高层管理者认识到本企业人力资源管理工作的效果如何。前纽约市长梅约·埃德考奇曾经问纽约市民：“我干得怎么样?”这句话实际上与我们这里所说的“人力资源管理审计”在某种意义上有一定的重合，但“人力资源管理审计”的意思显然比这句话更为复杂。不过，与上述通过计算人力资源成本来评价企业人力资源管理效果的办法相比较而言，它却具有非常突出的较为简单的优点。“人力资源管理审计”工作通常包括两个部分的内容，即考察企业的人力资源管理应当是什么样的以及它们实际上做得如何。[15]

“应当是什么样的”这一问题是指人力资源管理部门在广义上的目标，它通常包括两个方面的内容：（1）它表明了人力资源管理是从一种什么样的哲学或基本观点出发的。当然，这种哲学或基本观点是比较宽泛的，有时它是通过对人力资源管理部门本身的认识表现出来的。例如，可以将人力资源管理看成是“一种优越的资源，而不仅仅是企业中的一个官僚部门、一种以经营为中心

的功能或者只是企业的一种需要”。有时候，这种关于人力资源管理的总体看法是通过对人力资源管理者特点的认识表现出来的。比如，人力资源管理者“是他们所负责领域中的专家；表现出追求卓越的献身精神；是一种具有创造性分析问题、解决问题能力的人”等等。对这种基本看法的描述实际上就确定了人力资源管理的基调。

另外，这种较为宽泛的总体性认识大多集中于对人力资源管理基本任务的描述。也就是说，它描述了人力资源管理部门的使命应当是什么。比如，这种使命可以被描述为“通过帮助组织有效地调动和使用雇员资源，以及帮助各层次上的雇员创造一种令他们自己满意及具有高报酬的工作生活，为组织经营目标的达成做出自己应有的贡献”。[16]

人力资源管理审计工作的第二项内容转移到对实际人力资源管理工作情况的认识上来。这部分考察内容由6个步骤组成，并且需要多方面的人员投入，其中包括企业的人力资源管理人员、各部门负责人、各部门的人力资源管理负责人以及其他一些直接向企业的人力资源管理负责人报告工作的专家（比如企业的福利管理人员）。在这项工作过程中需要强调的问题有以下几个方面：

1. 人力资源管理的功能是什么？在确定这一问题的时候，那些能够提供意见的人（各部门的负责人等）首先发表看法，分别指出他们认为人力资源管理的功能应当是什么。所列举的内容可以是包罗万象的，从强化均等就业机会和管理健康福利到雇员关系管理以及招募和挑选等等都可以包括在内，甚至连社区关系管理也可以列举在其中。在这里，重要的一点是，要全面搜集关于人力资源管理的看法，以及人力资源管理的主要“客户”认为人力资源管理的功能应当是什么。

2. 这些功能的重要程度如何？在这一步，由参与者对所列举出来的每一项人力资源管理活动的重要性进行评价，将它们划分到10个不同的重要等级上去，其中1等～3等、4等～6等和7等～10等分别为重要性最低、重要性中等和重要性最高的等级。其结果就能够显示出，在人力资源管理负责人和人力资源管理受益者（如各部门管理者）的心目中，所列举出的这15个～20个代表人力资源管理功能的项目各自的重要性分别是怎样的。

3. 这些人力资源管理功能执行的情况如何？即要求与上一步骤中同样的参与者来评价上述每一项人力资源管理功能实际上被执行的情况如何。例如，你最后可能会发现有4项功能（比如说，雇员福利、薪资、雇员关系和招募这4项功能）得到了比其他一多半功能更高的评价，这样，其他的功能都只得到了“中等”或“较低”的评价。

4. 有哪些功能项目需要改善？根据人力资源管理各项功能实际被执行的情况，对在第二步骤中被评价为最重要的那些功能项目进行好、中、差的等级评定。那些被评定为最重要的但却同时又被评定为执行程度最差的人力资源管理功能（如雇员关系）是最必须尽快引起注意的。为了使重要性的评价以及执行情况的评价更加正规，还应当要求参与者对在第一步骤中列举出的15个～20个人力资源管理功能中具有中等重要性的项目，也与各自的执行情况做同样的比较。

更为重要的是，在本步骤上所进行的讨论有助于企业确认自己的人力资源管理部门最需要在哪些功能项目上做出改进。此外，它还有助于企业发现在被

评定为“低绩效”等级的那些功能上所存在的特殊问题，有助于提供有效的建议来帮助企业对这些绩效水平较低的人力资源管理功能（如挑选或培训等）加以改进。

5. 企业在履行人力资源管理功能过程中使用资源的效率如何？即确定企业是否安排了人力资源管理预算，以及预算的支出与人力资源管理功能所应当强化的那些内容是否能够保持一致。首先，做出一种估算，看一看人力资源管理方面的资金正在被投向何处，比如是被投资到培训项目上去了、投资到公平就业计划的实施上去了，还是被投资到薪资管理项目上去了等等。还应当区分这些经费是被用于过去延续下来的一些项目上（如两年前制定的质量改善计划），还是被用于新的项目上了。在这里，需要提出的问题是：“经费的支出与每一项人力资源管理功能的重要性及其绩效等级是否具有一致性？”以及“被用于改善低绩效人力资源管理功能上的资金是否真的改善了这些功能的实际绩效？”

6. 人力资源管理如何达到绩效最优？这最后一个步骤的目的是给你最后一个机会来对那些需要改善的人力资源管理功能项目进行一次全面的审计，看一看它们是如何得到改善的。比如，在这一步骤上，对一个较大的多部门企业来说，它的一个很明显需要就是，强化各部门雇员和现场人力资源管理者之间的联系，以便每一项人力资源管理功能的责任都能够更多地落到实处。

人力资源管理哲学的形成

□ 企业为什么需要人力资源管理哲学

在本书第1章中我们曾经说过，人们的行为通常都是部分地建立在他们所做的某种假设基础之上的，这一点对于人力资源管理来说尤其正确。他们是可以相信的吗？他们是不喜欢工作吗？他们可能具有创造性吗？他们为什么要这样做呢？所有这些你所做的关于人的基本假设就构成了你的人事管理哲学。而你雇佣什么样的人、提供什么样的培训、采取什么样的管理风格（无论是好还是坏），实际上都是这种关于人的基本假设的反映。

我们在本书中一直在强调人事管理或人力资源管理中那些最基本和最具体的内容，其中主要是每一位人力资源管理者在执行与人事有关的任务时所必须掌握的概念和技术。然而，这样做却很容易忽视这样一个问题：这些技术尽管十分重要，但在缺乏某种统一哲学指导的情况下却很难得到有效的使用。因为，我们可以再重复一遍，正是这种哲学或基本看法在指导着你确定雇佣什么样的人、提供什么样的培训以及如何激励雇员。

对越来越多的雇主来说，“人事管理”和“人力资源管理”的区别实际上只是一种哲学上的区别。后一种说法更为强调改善企业的工作生活质量，这种观点意味着企业认为雇员能够通过在组织中的工作满足他们自己重要的个人需要。事实上，这意味着使雇员得到公正、平等的对待；为每一位雇员提供最大限度地发挥他们个人能力的机会；公开的、相互信任的沟通；使每一位雇员都

能够有机会在与他们的工作有关的决策中施加积极的影响；足够的、公平的工资报酬；安全健康的工作环境等等。很显然，这种对工作生活质量改善的强调（使得雇员比较重要的个人需要能够在工作中得到满足，从而赢得他们的献身精神）并非是管理技术所能够概括得了的。这是因为，企业中的献身精神并不仅仅反映了技术问题，它还反映了企业的基本价值观和关于人的假设。正因为如此，只有那些信奉Y理论、认为自己的雇员是最好的那些企业领导者，才有可能按照改善雇员工作生活质量的思路来对待他们。而在一个持有相反假设的企业组织中，可以断定，它的工作生活质量是很低的，因为，企业的管理者总是会力图加强对每一位雇员的严密监督和对他们活动的严密控制。

出于上述情况考虑，企业所做的每一项人事决策都会以某种方式影响雇员的工作生活质量。因此，企业人员挑选工作的重点应该放在将合适的人放到合适的工作岗位上去，即确定一个人在哪里能够得到最大的满足，发挥出最大的潜力。类似地，一种公平的申述程序将帮助企业保护雇员的正当权益和个人尊严，从而为提高雇员的工作生活质量做出贡献。换言之，企业所采取的每一项人事行动都会影响到雇员的工作生活质量，而企业的人事行动本身又反映了企业关于人的基本假设。只有当企业的人事行动不仅关注组织中雇员的需要满足，而且还注意到他们成长需要和自我实现需要的满足的时候，企业的人事管理系统才能够称得上是人力资源管理系统。

计算机在战略人力资源管理中的应用

人力资源管理专家系统

人力资源管理专家系统实际上是一种试图模仿人力资源管理专家的思路来解决问题的信息系统。其基本做法是将一个或多个专家的“知识”输入到一种被称为“信息库”的系统中。这一信息库包括解决某些特定问题的规则。当一个使用者向专家信息系统提出咨询时，这些规则就开始发生作用，最终为使用者提供一个“专家”意见。

会使用空白电子表格程序（像Lotus1－2－3和VP Planner Plus等软件）的人实际上就已经具备了运用信息系统解决复杂问题的能力。对产品销售额的控制是这种信息系统在当前的一种应用形式，它的主要内容是：在产品、数据或交易规则频繁变化的情况下，该系统将迅速地提供报告。使用数据量较小的一次性报告系统，可以同使用数据规模更大的报告系统结合起来，这样就可以使管理者和专家的时间得到有效利用。这种信息系统被称为“绩效助手”。它的规则（如果是这样，就这么做，如果不是这样，就那么做）是由使用者来确定的，而这种规则与其他的一些规则可能是相容的，也可能是相互冲突的。

在人力资源管理的几个领域中，信息系统都是十分有用的。例如，当雇员要求企业新增一个雇员自助餐厅福利计划时，他们的这种要求与他们自己制定的另外一项要求之间的相互作用可能违反了一个规则，该规则规定，必须至少有60%以上的雇员选择有期限的人寿保险计划，那么这种保险计划才能够得到集体投保的优惠。计算机化的人力资源管理助手正好可以提示企业管理者存在上述这样一种事实，而且它还使得雇员们能够提出“如果这样，那么会怎样”的问题来看一看各种决策对结果所造成的影响，如它们对收入所得税率、总的退休金收入、提前退休或扣除延期支付后的净收益等的影响。

信息系统对于人力资源管理的其他领域也有着极为重要的价值，比如，它可以帮助企业确定职业发展阶梯的变化以及工作分析中所使用要素的比重变化给企业所带来的影响，还可

以帮助企业分析人员招募对企业的工资总额和福利成本、保证公平就业机会义务的履行、雇员的晋升机会等会造成什么样的影响。风险管理人员还可以利用信息系统更为精细地评估各种福利计划组合的成本和各种健康计划的不同经验费率。主管人员运用将绩效评价等级和工资增加比例挂钩的计算机系统，就可以更为清楚地衡量出绩效评价对绩效工资的影响。企业还可以判断出根据绩效评价所得出的不同经营成就增长率以及由此而确定的工资增长率会对企业产生什么样的最低影响。小的专家信息系统对于劳动合同或集体合同谈判是非常有用的，而大的专家信息系统则不会忽视任何重要的细节，它能够毫无偏见并且不带任何情绪地为人力资源管理方面的战略决策提供更为精确的预测。

随着美国人口结构的变化以及外部环境变化速度的越来越快，人力资源管理者必须能够为企业提供保持企业外部和内部竞争力的办法。而人力资源管理专家信息系统将会成为他们手中的一个有力武器。

培养雇员的献身精神

□ 旧话重提

许多雇主将赢得雇员的献身精神作为一种人力资源管理哲学来将其付诸实施。我们在本书中所阐述的培养雇员献身精神的人力资源管理实践包括以下几个方面：

1．确立“人高于一切”的价值观。正如我们在本书的一开始时所强调的，“在你开始启动自己的雇员献身精神培养计划之前，你必须首先确信自己明白你和你的高层管理人员对人的信念是怎样的。”换言之，你必须愿意接受这样一种观点，即你的雇员是你最为重要的资产，他们值得信赖，应当受到尊重，能够参与与工作有关的决策，会因受到鼓励而不断成长，以及希望实现他们自己的最大潜力。然后，将这种价值观付诸文字，从一开始时就注意雇佣和晋升那些“人高于一切”的人到管理岗位上来，并且将“人高于一切”的价值观转化成你的日常行为。

2．有保证的公平对待。其主要内容包括：设立一个确保所有雇员在所有的不满和惩处事件中都能得到公平对待的“超级”不满申述程序；保持自上而下和自下而上言路的畅通；建立一种多样化的、正式的、易于运用的渠道来使雇员们有机会表达他们对某些事情的关注和看法，并且使他们能够很容易地得到与他们利益有关的一些问题的答案；定期进行意见调查，在调查—反馈—行动的各个阶段上，利用一切机会告诉雇员在组织中“正在发生什么事”。

3．“以价值观为基础的雇佣”。培养雇员献身精神的工作不是在雇员被雇佣之后开始的，而是在他们被雇佣之前就开始了。因此，具有高度献身精神的企业通常都十分仔细地对待它们所要雇佣的人。首要的一点就是，明确企业自己的价值观和意识形态，并将其作为企业甄选程序中的一个重要组成部分。然后就是设计一个内容广泛的甄选程序，比如运用像结构性面谈这样的甄选工具，来帮助企业在考虑到求职者价值观的前提下做出甄选决定。此外，企业还

应当积极进行招募活动，以便使那些被雇佣的人看到有许多求职者都被拒绝了，而他们却成为被甄选出来的精华。接下去，企业应当为被雇佣者提供与企业工作性质和工作内容有关的坦率而真实的展示。需要记住的是，自我挑选是非常重要的，较长时间的试用期或为期较长且内容复杂的甄选过程等，对于雇员来说是一种值得付出的"牺牲"。

4. 雇员的就业安全。企业可以实行"无保障的终身雇佣"。一方面强调所有的雇佣关系都是一种"自由雇佣"安排；另一方面则可以强调企业的无保障终身雇佣政策："稳定的雇佣和企业团队成员福利的不断改善不仅是必要的，而且只有通过企业连续、稳定的成长才能得以实现"。企业为雇员提供就业安全的管理实践包括：将每一位雇员工资中的大多数部分定为浮动的；大量使用临时工或非全日制工；对雇员进行交叉培训，使他们每人都有几个"头衔"等。

5. 报酬计划。企业应当建立一种使雇员能够将他们自己当成企业一部分的薪资计划。这意味着雇员应当能够在经营景气的年份分享企业的利润，同时也能够在经营不景气的年份分担企业的负担。这样就把雇员薪资的一部分置于一定的风险之下。此外，制定雇员持股计划也能够鼓励雇员认为他们自己在企业中有较大的投资。最后，强调自我报告工作时间，而不是采取计时器这种装置来对雇员进行监督，也有利于雇员归属意识的形成。

6. 雇员的自我实现。我们可以看到，没有什么比实现自己的梦想、发挥潜力并获得成功更强烈的需要了。因此，在雇员具有高度献身精神的企业中，企业都积极开展促进雇员自我实现的管理实践，这种实践的目的是确保所有雇员都能够得到每一个自我实现的机会，即有机会在工作中运用他们所有的技能和天赋，成为他们所梦想成为的那种人。为了做到这一点，就必须认可自我实现、增加新雇员工作的挑战性、丰富工人的工作内容，并对他们进行更多的授权、制定综合性的雇员内部晋升/职业发展规划等。

像上述的这些管理实践在组织中会产生双重的作用：一方面，它们创造出了一种工作环境，雇员在这样一种工作环境中，能够将他们所有的资质和能力发挥出来，并且能够通过在组织中工作来满足自己的重要个人需要；另一方面，这些管理实践又能够通过将雇员的目标和雇主的目标合二为一来帮助雇主赢得雇员的献身精神。这样，雇员在做工作的时候，就不是因为不得不做才去做，而是因为他们愿意去做——他们在工作时的表现看上去好像企业就是他们自己的。在一个对工人的灵活性、创造性、个人素质和积极性要求比过去任何时候都要高的时代，具有献身精神的雇员已经成为企业最好的竞争资源了。[17]

本章回顾

☞ □ 小结

1. 人口、社会、经济和技术的变化趋势迫使企业组织以及企业的人事管理也必须进行相应变革。这些发展趋势包括劳动力增长率的显著下降、对知识型工作越来越多的强调等等。

2. 由于面临上述各种趋势的变化，人力资源管理的作用也在发生改变。人事管理功能发生变化的几个重要方面包括雇员福利计划、组织结构，以及职业阶梯的重新构造，还包括适应劳动力队伍老化所带来的各种问题、采用新的雇员招募办法、对工人进行更多的培训以帮助他们能够达到知识型工作的要求。

3. 人事管理最为显著的变化也许是它在制定和执行企业战略过程中所起的作用越来越大。一家企业的战略规划实际上是该企业为了在自己的外部机会和所受到的威胁，以及内部优势和劣势一定的情况下，为追求自己期望成为的那种公司而勾勒出的行动过程。就这一点来说，人事管理者可以从以下三个方面为企业高层管理者制定和执行企业的战略规划做出自己的贡献：(1) 提供有关企业外部机会和威胁方面的信息；(2) 提供有关企业内部优势和劣势方面的信息；(3) 帮助企业执行战略规划，比如，消除可能会对企业的战略规划构成威胁的某些不利因素。

4. 政策是指在某一特定环境条件下以及企业既定战略规划框架之内，为保持行动的连续性而提供的一种指导性方针。

5. 培养雇员献身精神的人力资源管理实践包括：确立"人高于一切"的价值观；确保对每一位雇员都公平对待；采用"以价值观为基础的雇佣"政策；对雇员提供就业保障；强化报酬组合；承认雇员的自我实现需要（增加新雇员工作的挑战性；工作丰富化以及授权；强调内部晋升）。

□ 关键术语

strategic plan	战略规划
policies	政策

□ 讨论题：

1. 以"我的人事管理哲学"为题写一篇论文。
2. 说明本书的每一章内容对雇员的激励性以及工作生活质量分别是如何产生影响的。
3. 写一篇论文综合说明你将如何运用特定的人事管理技术来挑选、培训、激励和评价雇员。
4. 说明人力资源管理对雇员献身精神的影响。
5. 讨论人力资源管理在战略规划中的作用。

[本章注释]

[1] This is based on Edward E. Lawler Ⅲ, "Human Resources Management: Meeting the New Challenges," *Personnel* (January 1988), pp.24～25. See also Judith Waldrop, The Baby Boomers Turn 45," *American Demographers*, January 1991, pp.22～26, Charlene Solomon, "Managing the Baby Busters," *Personnel Journal*, Vol.71, No.3, pp.52～59.

[2] This section is based on ibid., pp.24～27; Michael Driver, Robert Coffey, and David Bowen, "Where is

HR Management Going?" *Personnel* (January 1988), pp.28 ~ 31; Eric G. Flamholtz et al., "Personnel Management: The Tone of Tomorrow," *Personnel Journal* (July 1987), pp.43 ~ 48; and Laura Herren, "The New Game of HR: Playing to Win," *Personnel* (June 1989), pp.19 ~ 22.

[3] Thomas Paine, "Benefits in the 1990' s," *Personnel Journal*, March 1988, p.8.

[4] Peter Durcker, *Wall Street Journal*, January 20, 1988.

[5] See ibid.

[6] Herren, "The New Game of HR," p.20.

[7] See ibid., p.22.

[8] Two writers point out that is is important not to fall in the trap of assuming that HRM is involved only in strategic planning to the extent of matching personnel activities with strategies, forecasting labor power requirements and supplies, and presenting means for integrating HRM into the overall effort to match corporate strategy. Instead, they say, there is a "reciprocal interdependence between a firm' s business strategy and its human resources strategy." In other words, the company's human resources (and therefore human resource management department) can be among other things a way to gain an improved competitive position. See Gynthia Lengnick-Hall and Mark Lengnick - Hall, "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review* (July 1988), pp.454 ~ 470; see also Peg Anthony and Lincoln Norton, "Link HR to Corporate Strategy," *Personnel Journal* April 1991, pp.75 ~ 86. See also Peter Boxall, "Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?" *Human Resource Management Joural*, Vol.2, No.3, Spring 1992, pp.60 ~ 79; Jeffrey Arthur, "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3, April 1992, pp.488 ~ 506.

[9] This is based on Robert Burg and Brian Smith, "Restructuring Compensation and Benefits to Support Strategy." Part I, "Executive Compensation," *Compensation and Benefits Review* (November - December 1987), pp.15 ~ 22.

[10] Ibid., p.17.

[11] Sue Ellen Thompson, *Encyclopedia of Personnel Policies*, Business and Legal Reports, 1983, p.102.

[12] These are based on Margaret Magnus, "Personnel Policies in Partnership with Profit," *Personnel Journal* (September 1987), pp.102 ~ 109.

[13] Ibid.

[14] For a Recent discussion along these lines, see Joel Lapointe and Jo Ann Verdin, "How to Calculate the Cost of Human Resources," *Personnel Journal* (January 1988), pp.34 ~ 45.

[15] This is based on Bruce R. Ellig, "Improving Effectiveness Throngh an HR Review," *Personnel* (June 1989), pp.56 ~ 64.

[16] Ellig, "Improving Effectiveness Through an HR Review," p.57.

[17] For a discussion of employees as a competitive advantage see, for example, Anthony and Norton, "Link HR to Corporate Strategy." Several studies suggest that personnel policies do tend to cluster, indicating that HR policies flow in a consistent manner from a firm's strategy. In one study six policy areas - job design, promotions, recruiting, training, grievance procedures, and communication clustered into "high - commitment" versus "rigid, formalized" HR systems. In a second study, Arthur found that HR systems in a steel mill could be categorized as emphasizing either cost reduction or employee commitment. Personal correspondence with Professor Casey Ichniowski, Graduate School of Business Administration, Columbia University, Uris 713, New Yrok, NY 10027, April 1990; Jeffrey Arthur, "The Link Between Business Strategy and In-

dustrial Relations Systems," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.3 (April 1992), pp.488－506.

附录 国际性人力资源管理问题

□ 概述

你不需要做太多的思考就能很容易看到，国际经营无论是对美国企业来说还是对其他国家的企业来说，都变得越来越重要了。就美国而言，预计在未来 10 年中，美国的出口额将增加 74％以上，这一增长比例比美国国民生产总值中任何一个组成部分的增长比例都要高两倍以上。[1]

出口的快速增长反映出了这样一个事实：美国本土的许多企业都已经不仅仅把它们的营销力量局限于国内市场，而且还在向国际市场扩展。像宝洁公司、IBM 公司、花旗银行等这样一些大型的"全球性"企业都已经积累了长期的和广泛的海外经营实践经验了。随着 1992 年欧洲市场的统一，东欧市场的开放以及世界其他一些国家和地区需求的增长，越来越多的公司发现，它们的经营能否成功（甚至它们能否生存下去）在很大程度上要取决于它们自身在国际市场上的经营和管理能力如何。很自然地，对于外国企业来说，美国就是一个巨大的"海外"市场。因此，在今天的美国沿海地区以及美国内地，已经有成千上万的外国企业在开展经营活动。

经营国际化的结果导致企业必须越来越多地实行全球化管理，相应地也就使企业的管理人员面临着更加严峻的挑战。比如，企业的市场、产品、生产计划现在必须经常根据国际范围内的各种变化做出不断的调整，企业的组织结构也必须能够在公司总部的集中控制和海外分支机构的充分自主权之间实现某种平衡。

对于雇主来说，国际化所带来的最大压力问题之一，是国际化对企业人力资源管理活动的影响。这些压力主要表现为两个方面的问题：(1) 一些必须解决的具有共性的问题，即如何挑选、培训那些必须被派往海外工作的管理人员以及如何向他们支付报酬。(2) 由于不同国家之间存在多方面的特定差别，所以企业必须根据所在国的特殊情况对公司总部的人力资源管理政策进行微调。这两方面的压力我们将在下面分别来加以论述。

□国际人力资源管理中的一般性问题

正如我们在本书前面阐述过的几个问题一样，在跨国公司中也至少需要解决以下三个主要方面的人力资源管理问题：为完成海外工作而选派管理人员，对这些人进行定位和培训，以及向他们支付报酬。

跨国管理人员的甄选

在进行跨国管理人员的甄选工作时必须牢记的一点是：你必须像对待国内的工作一样，仔细地去对工作本身的要求以及工作对人的要求进行界定。许多公司在这一方面所犯的错误

就是，它们仅仅对海外工作的技术要求（比如生产知识）进行分析，却忽视了这些海外工作在文化方面的要求，以及它们对工作人员的适应性所提出的要求。正如某公司一位从事国际人力资源管理的副总裁所说："对管理人员的技术能力强调得太多，而对他们的文化适应能力及其家庭状况的重视程度却极为不够……而企业一旦在这些国际性管理人员的安排方面造成了错误，那么这些人几乎注定要遭致失败，其原因要么是因为他们不能彻底了解一个新国家的风俗习惯，要么是因为他们的家庭不能应付因家庭成员被公司派往国外而带来的种种感情压力"[2]。另外一位跨国公司方面的日本专家也持有同样的看法，她认为，日本跨国公司在挑选派驻海外人员方面的成功率比美国公司要高，其主要原因在于，日本公司的外派人员甄选和培训体系比美国公司要优越。[3]

正像通常的雇员挑选问题一样，在挑选外派人员的时候，最好的一条规则通常是：候选人过去的工作经历是对他或她在将来的工作岗位上能否取得成功的一种最好预测。像高露洁－帕尔莫利夫这样的公司在甄选外派人员时，就注重选择其个人工作经历和非工作经历、教育背景和语言技能方面的特点等，可以证明其能够在不同的文化环境中生活和工作的那些人。[4]甚至候选人有几次利用暑假到海外旅行的经历，或者是有参与与外国学生交往活动的经历，似乎也能使公司相信，他们在到这海外以后能够更为顺利完成必要的适应过程。

在外派人员甄选方面，实况预演也是一种重要的甄选办法。无论是潜在的外派者还是他们的家庭，都需要你向他们提供与来来新工作中可能存在的困难有关的所有信息，还有与所要派驻国家的文化优点、文化缺点和风俗习惯等方面有关的所有可获得的信息。国际人力资源管理者所说的所谓避免"文化震荡"一词，与我们前面所说过的用实况预演的办法使新雇员避免的"现实震荡"一词，在某种意义上是同一个意思。总的来说，在这一问题上的黄金规则是：像西伯－吉奇公司（Ciba－Geigy）为其外派人员所做的那样，"提前把一切该想的都想到"。[5]

在甄选承担海外经营任务的人员问题上，还可能存在另外一种疑问，这就是：书面测试是否能更有效地保证企业选拔到合适的人员？我们认为，答案应当是肯定的。当然，一般说来，这种书面测试的设计和使用一定要紧扣企业的特点，并且还要确信它一定能有助于企业的人员挑选工作。许多公司还同时设计和使用一些用于一般目的的测试，这些测试的主要目的是考察候选人的态度和个性特点等是否有利于他们成功地完成海外工作。现有的一种这类测评工具被称为"外派人员挑选信息库"。这一信息库是在长达12年的研究和对7 000个以上的案例进行分析的基础上建立起来的，其发明者称，该系统在确认候选人的个人特点和态度是否适合从事海外工作方面是极为有效的。[6]

外派人员的上岗引导和培训

成功的海外经营要求对外派人员必须进行慎重的定向和系统的培训，然而大多数美国公司在这方面却是说得多做得少。一位咨询专家（此人在提供外派人员培训服务行业中有较高的声望）指出，尽管许多公司宣称它们对外派人员的挑选和培训极为重视，但真正系统地做了这方面工作的公司却为数寥寥。一项相关调查也显示，虽然许多公司的总裁和董事会主席都认为，国际业务对于公司的发展越来越重要，而这要求他们的雇员能够深入到国外的经济生活和经营管理实践当中去。然而，真正向自己的雇员提供了此类与海外经营技能有关的培训的公司却很少。[7]

那么，即将被派驻海外的人员需要得到一种什么样的特殊培训呢？一家专门从事此类培训服务的公司提出了一种四层次培训法。[8]第一层次的培训集中于解释国家之间的文化差异会带来什么样的影响，旨在提高受训者对这种差异的认知能力，以及使他们了解这种文化差

异对业务经营所可能产生的影响。第二个层次的培训与人的态度问题有关，它的主要目的是使受训者理解，人的态度（包括积极的和消极的）是如何形成的，它对人的行为又会产生什么影响。比如，一位新任管理者对外国人的原有不良看法会无意识地影响到他对待手下外国雇员的态度和行为方式。第三个层次的培训则主要是向受训者提供与要去国家有关的一些实践知识。第四个层次的培训是以提高受训者的语言能力、适应能力和调整能力为目的的。(此外，在进行国际人力资源培训方面还有其他一些具有指导性的原则，比如"向候选人简单明了地阐明公司的所有外派政策"，以及"为每一位派驻海外的管理人员指定一名主管人员来负责监察他们的海外工作经历，帮助他们在回国以后在公司中得到适当的安置"等，这些内容已经在本书第8章中讨论过了。)

除了提供这些特殊培训之外，企业还需要对外派雇员进行其他一些培训和技能开发工作。比如，在IBM公司，这种开发活动包括运用一系列的工作轮换安排来使其海外管理人员变得越来越成熟，同时，IBM和其他许多大公司还在世界各地建立起了管理技能开发中心，使它们的海外管理人员能够在那里提高自己的技能。除此而外，它们还对海外管理人员提供课堂培训（比如在伦敦商学院），使他们与在美国本土的同事一样有机会提高职业技能，得到类似的培训。

外派人员的报酬管理问题

总的来说，国际性工资管理领域中的所有问题都是些十分棘手的问题。从一个方面来说，企业有必要维持全公司范围内的工资规模和工资政策，比如，世界各地分支机构中的销售经理工资收入都应被限定在一相同的狭小范围内，而这样做也有利于减少会被视为不公平对待的风险，并且大大简化保持国与国之间工资率相对平衡的工作。

但是，如果不能使得工资规模与地方劳动力市场的情况保持一致，那么这种简单化的优点给人力资源管理者带来的麻烦可能比它所带来的方便更多，事实上，在一些国家（比如日本）中生活，比在其他一些国家（比如希腊）中生活显然要付出更昂贵的代价。如果这些生活成本的差距不被考虑在内的话，那么企业几乎不可能找到人愿意去承担"高成本"的工作。

但是，也不能简单地认为，一个国家的销售经理所得到的工资就一定要比另一个国家的销售经理所得到的工资高。比如，如果你要求一个周收入为2 000美元的日本分公司销售经理调往西班牙分公司的话，那你很有可能遭到拒绝，因为即使从事同样的工作，生活成本也一样，他在西班牙的工资将会比在日本时的工资下降一半。解决这一问题的途径之一是：在全公司范围内支付一个类似的底薪，然后根据各地的市场情况增加各种各样的补贴。[9]

然而，在这里仍然会存在一个问题，这就是，要在许多国家中确定一个公平工资率并非一件易事，正如我们在本书第12章中曾经解释过的，在美国，我们有丰富的关于"全套"工资的调查数据，但是到了国外以后，这类数据就不是很容易就能得到的了。正如这方面的一位专家所说："很不幸的是，在国外很难发现有关当地工资的信息，这不仅不利于问题的解决，反而使问题复杂化了。"[10]因此他说："在国际范围内管理整套工资的最大困难之一就在于：如何建立一种在国内外都比较可行的，并且能够对不同国家工资进行把握且相对稳定的工资衡量体系。"

一些跨国公司是通过每年进行工资调查来解决这一问题的。比如，克拉夫特（Kraft）公司每年都在比利时、德国、意大利、西班牙和英国进行总体工资调查。克拉夫特公司力图在它们的调查中维持一个相对稳定的样本公司群，然后，它们集中研究这些公司支付给位于前10名的该地区资深管理人员的工资总额情况。它们的调查涵盖了各种工资形式，既包括

现金、短期和长期激励计划，也包括退休金计划、医疗福利以及各种特权。[11]得到这些数据以后，公司利用这些数据分别为每一种工资要素确定竞争性价格，然后，再运用这种工资要素价格方面的信息作为制定年度提薪计划和改革福利组合计划的依据。

国际薪资管理中一个越来越重要的趋势是对外派管理人员也制定长期性激励计划。从目前的情况来看，大多数美国跨国公司实际上都只允许在美国总部的管理人员参与像购股优先权这样的长期性激励计划，这样的做法看上去显然是不合理的。[12]但是那些为外派管理人员制定了长期性激励计划的跨国公司，也同样存在着一种重要的缺陷，这就是它们在确定这些外派人员的长期性激励工资时，只是以公司的总体绩效为依据的（在一项调查中，接受调查的 40 家公司中有 32 家是这样做的）。由于公司股票在美国股市上的绩效与某一外派管理人员（比如说在德国分公司工作的一位东柏林地区的管理人员）的个人工作绩效可能只有极小的关系，因此这种激励计划的价值就是十分值得怀疑的。如果一位专家所说的下面这种情况是事实的话，上述问题就显得更为突出了："无论公司规模如何，一家外国分支机构对其母国总公司的股票价格（按美元计算）的影响，更多地是通过汇率的变动反映出来的，而不是通过其管理人员的行为反映出来的。"[13]

现在，许多跨国公司已经发现了解决这一问题的答案，这就是为外派管理人员单独制定长期性激励计划。事实上，越来越多的美国跨国公司也正在设计以绩效为基础的长期性激励计划，这种激励计划是与公司分支机构的绩效紧密地联系在一起的。这一方面有助于在某些关键性的外派管理人员中形成所有者的意识；另一方面也对企业需要吸引和保留的那些外派管理人员提供了一种必要经济激励。

全球性人力资源管理

人力资源管理中的国别差异管理

在国际性人力资源管理中存在两个方面的主要问题：第一个方面的问题我们在前面已经讲过，即在处理人员甄选、培训以及报酬等这类一般性问题的时候，必须首先考虑到外派人员应当具有适应新的、不同的文化环境这一独特需要。国际性人力资源管理的第二个问题则是从这样一个事实中派生出来的：不同的国家在法律制度、劳动力可供给程度等方面都有着极大的差异。这样，跨国公司就必须在某种程度上针对自己开展经营业务的这些国家的特殊需要，对公司的人力资源管理政策进行微调。现在，我们将转而对国家之间的各种差别以及这种差别对人力资源管理的影响进行详细的讨论。

国家间的差异及对人力资源管理的影响

从国际化经营的意义上来说，只在美国本土经营的公司在很大程度上都因只需要处理相对单一的经济、文化和法律事务而获得了极大的便利。尽管在美国存在从自由到保守的各种思想形态，但从总体上说，美国还是一个自由竞争的资本主义社会。虽然美国的劳动力也有着不同的文化背景和道德观念，但是多元化的价值观（比如对民主的偏好）有助于消除文化差异。此外，尽管美国的各州和自治区也可以制定自己的法律，而其中的有限法律会对人力资源管理产生重要影响，但是以联邦法律为基本框架的美国法律制度对于各地处理就业歧视、劳工关系和工资、健康等问题的基本原则还是已经做出了相对明确的规定。

一个在多国开展业务活动的企业就无法得到以上这些方面的同质性所带来的便利了。比如，单就法律规定的最低年休假时间来说，美国没有做出规定，而在卢森堡则规定至少要有 5 个星期。再就雇员参与问题来说，意大利对此没有正式的法律规定，丹麦则要求雇员人数

满 30 人以上的公司必须要有雇员参与董事会。从以上这些方面可以看出，跨国公司的人力资源管理功能比单一国内公司的人力资源管理功能要复杂得多，因为，它必须使公司的人事政策与公司分支机构所在的这些国家的不同情况相适应。下面就是一些要求企业必须适应的国家之间的差异。[14]

文化要素

从一个国家到另一个国家，其文化和道德方面的差异是很大的，这就要求跨国公司的人事政策在不同国家的分支机构中要做出不同的调整。比如，我们可以看到，在远东文化背景和家族制度的重要作用之下，典型的日本工人对他们与企业关系的看法会对他们在工作中的表现产生重要影响。因此，在日本所实行的人力资源激励计划通常倾向于以工作群体为单位，而西方的激励计划则主要以个人绩效为基础。[15]

文化差异除了说明跨国公司在不同国家应当采取不同人力资源管理实践之外，还意味着在跨国公司的国外分支机构中，最好有当地居民供职于人力资源管理部门。正如我们所说过的，在甄选外派人员的时候，要求候选人必须对外国文化以及外国同事的需要具有高度的敏感性和同情心。而对于人力资源管理工作者来说，这种敏感性尤其重要，因为这种工作中包括的是像面谈、测试、安置、培训、咨询和（在必要的时候）解雇这样一些与“人”有关的内容。正如一位专家所说：“一位与雇员有着同样文化背景的人力资源管理者会更容易对雇员的需要和他们在工作场所中的期望保持敏感性——因而也就更容易成功地管理企业。”[16]

经济因素

不同国家之间经济制度的不同也会对人力资源管理工作带来影响。在自由竞争企业制度下，市场力量所导致的对效率的偏好使得企业人力资源管理政策对生产率、工人效率和人工成本削减等更感兴趣。而在经济制度的另一个极端，即社会主义经济制度下，人力资源管理政策着重强调的则是减少失业，即使这样做是以牺牲效率为代价的。

劳动力成本因素

劳动力成本的不同也同样会导致人力资源管理方面的差别。比如，较高的劳动力成本要求企业集中考虑效率问题，这样，企业所采取的所有人力资源管理实践都会以改善雇员的工作绩效为目的。而在与不发达国家相联系的那种劳动力成本较低的情况下，企业对提高雇员生产率的投入越少，其成本收益率反而可能会越高。

劳工关系因素

劳工关系（尤其是工人、工会和雇主之间的关系）在不同的国家也是有着重大的差别的，而这对企业的人力资源管理实践也会产生很大的影响。比如，在前联邦德国，“劳资共决”就是一条固定的规则。在那里，雇员有权在公司的政策制定过程中发表自己的意见。在这个国家以及其他一些国家中，工人可以选举他们的代表参与到雇主的管理委员会中，还可以选出一名代表在高层管理人员中担任副总裁。[17]而在其他许多国家和地区，政府对工会和雇主之间的关系却很少干预。比如在美国，与工资和福利等有关的大多数人力资源管理政策都不是由国家确定的，而是由雇主单方面决定或由雇主与工会进行谈判之后再决定。但是同样的问题在前联邦德国就完全不同了，各种各样的共决法律（包括 1972 年的工人委员会法、1976 年的共决法和 1951 年的 ECSC 共决法等）实际上在很大程度上已经决定了大多数企业必须采取什么样的人力资源管理政策。

欧洲共同市场在1992年的成立[18]

1992年，欧洲共同体中的12个独立国家统一成立了欧洲共同市场，其中不仅包括商品、服务、资本市场，还包括劳动力市场。总的来说，商品在不同欧洲共同体国家之间移动的关税取消了，雇员们（也许）将会发现，他们在不同的欧共体国家之间变换工作的想法相对来说变得容易实现了。

表A—1是对欧共体国家现有雇佣政策与实践所做的一个总结。表A—1中反映了两个方面的情况：

(1)（与我们关于国别差异的讨论相一致，）正如你可以看到的，不同的欧共体国家的人力资源管理实践有着很大的差别。比如，表A—1中显示出，许多国家有关于最低工资的规定，而有些国家则没有这方面的规定。就每一工作日和工作周的最高工时问题来说，在英国就没有正式的规定，而在希腊就规定每周不得超过48小时。类似的区别在最短年休假时间、雇主解雇雇员之前的最短通知期限、解雇条件以及雇员参与等方面也表现得十分明显。

(2) 1992年欧洲共同市场的建成将逐渐使成员国之间的这些区别受到削弱。不过，这种削弱过程将是十分缓慢的，不会是一蹴而就的。虽然欧洲委员会在当前的立法和检查正在逐步铲平某些差别。但是毫无疑问的是，即使是表A—1中所显示的这些欧共体各国之间的所有这些差别都逐渐消失了，各国之间的人力资源管理政策仍然会存在差别。换言之，即使到了更远的将来，对于人力资源管理者来说，国际性人力资源管理问题仍然是一个非常棘手的问题。

表A—1　　欧共体国家当前的雇佣政策与实践

国家	雇佣形式	最低工资	最高工时（含加班）	最短年休假	雇主解雇的最短通知期限	解雇规定	雇员参与
比利时	某些条件必须以书面形式加以明确	有	每天8小时；每周40小时	4周	工人：提前14天～28天。其他人：服务期满5年者提前3个月，此后每再满5年，再提前3个月。高薪雇员的提前通知期限取决于何时通知或者由法院裁决	如纯粹因雇员行为不当，则可以不提前通知而随时解雇（但不称职的情况不属此列）。需支付解雇金	工人委员会
丹麦	通常是口头合同	没有，但必须从两种工资体系中选择一种	取决于集体谈判	每个月2.5天	工人取决于集体谈判。其他人为1个月～6个月	如纯粹因雇员行为不当则可不提前通知而随时解雇；禁止不公正解雇并需要支付解雇金	当雇员人数超过30人时，必须有雇员代表参与董事会
法国	书面合同。集体合同通常具有约束力	有	每天10小时。每周39小时	每个月2.5天（包括5个星期六）	服务期满6个月后，提前1个月，服务期满2年后，提前2个月	禁止不公正解雇；需支付解雇金；需得到解雇批准	雇员和工会代表；工人委员会

续前表

国家	雇佣形式	最低工资	最高工时（含加班）	最短年休假	雇主解雇的最短通知期限	解雇规定	雇员参与
德国	严格要求的固定条款的合同；集体协议通常具有约束力	没有，但如果在集体中达成了协议，就必须制定相应的条款	每天8小时；每周48小时	18天	工人：2周～3个月。其他人：从每一法定季度末算起，6周～6个月	禁止不公正解雇。在裁员或解雇之前须同工人委员会进行协商，在某些情况下还要得到劳工机构的允许	工人委员会
希腊	没有具体规定	有	每周48小时	4周（服务期满1年以后）	工人：没有。其他人：1个月～2年	对工人支付相当于5天～52天工资的解雇金；对其他雇员支付相当于1个月～24个月工资的解雇金。如果能提前通知，则解雇金可减半	雇员委员会
爱尔兰	雇员可以要求雇主提供书面的雇佣条件	没有	没有一般性的法律规定	3周	1个月～8个月	禁止不公正解雇。须支付解雇金	没有正式规定
意大利	书面合同。全国性的集体谈判	集体谈判	每周48小时；每天8小时	集体谈判	集体谈判	按服务期支付解雇金。只能在裁员或有正当理由时才允许解雇	没有正式规定
卢森堡	必须签订书面合同。可以按部门签订劳动合同	有	每周40小时；每天8小时	25个工作日（5天假日等于一周）	4周到6个月。取决于人员的类型和服务期长短	根据服务期支付1个月～12个月的解雇金。裁员需提前报告并支付解雇金	雇员代表。工人委员会联席会议。雇员董事
荷兰	没有具体规定	有	每周48小时；每天8.5小时；每周5.5天	4周	一个工资支付期间（通常是两周或1个月）或者是根据服务期提前13周（老年雇员为26周）以上，以时间长者为准	解雇或者须得到劳工办公室的批准，或者要由法院裁决；这两种程序所花费的时间都有可能达几个月	在拥有35人以上雇员的机构中均要求有工人委员会

续前表

国家	雇佣形式	最低工资	最高工时(含加班)	最短年休假	雇主解雇的最短通知期限	解雇规定	雇员参与
葡萄牙	必须签订固定条款的书面合同	有	办公室工作人员：每周42小时。其他人：每周48小时；每天8小时	不少于21天不多于30天	当裁员条件确定以后，裁员通知期才能确定	只有在有“正当理由”或裁员时才允许解雇。裁员须提前报告	工人委员会和注册的工会
西班牙	没有具体的规定	有	每周40小时；每天9小时	每个月2.5天	服务期满1年后提前1个月，满2年后提前3个月	只有在特殊情况下才允许解雇。因其他原因解雇时：雇员每服务1年，雇主须支付相当于45天工资的解雇金	雇员代表和雇员委员会、雇员董事
英国	订立书面合同确定雇佣条件	没有	没有	没有	1周～13周	禁止不公正解雇。裁员须提前报告	没有正式要求

[附录注释]

[1] "The Gross National Product," *Occupational Outlook Quarterly* (Fall 1989), U.S. Department of Labor; see also Ellen Brandt, "Global Hr", *Personnel Journal*, March 1991, pp.38～44.

[2] Paul Blocklyn, "Developing the International Executive," *Personnel* (March 1989), p.44.

[3] Rosalie L. Tung, "Human Resource Planning in Japanese Multinationals: A Model for U.S. Firms?" *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2 (Fall 1984), pp.139～149. See also Mooke Banai, "Human Resource Management Problems in American Multinational Corporations," *Business & The Contemporary World*, Vol. 3, No. 4, Summer 1991, pp.113～120.

[4] See, for example, Blocklyn, "Developing the International Executive," p.45.

[5] Ibid, . p.45

[6] Discussed in Madelyn Callahan, "Preparing the New Global Manager," *Training and Development Journal* (March 1989), p.30. The publisher of the inventory is the New York consulting firm Moran, Stahl & Boyer; see also Jennifer Laabs, "The Global Talent Search," *Personnel Journal* (August 1991), pp.38～44 for a discussion of how firms such as Coca-Cola recruit and develop international managers.

[7] Callahan, "Preparing the New Global Manager," pp.29～30.

[8] This is based on ibid., p.30. See also Daniel Feldman, "Repatriate Moves as Career Transitions," *Human Resource Management Review*, Vol.1, No.3, Fall 1991, pp.163～178.

[9] James Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), p.783.

[10] Hewitt Associates, "On Compensation," (May 1989), p.1 (Hewitt Associates, 86～87 East Via De Ventura, Scottsdale, Arizona 85258).

[11] Hewitt Associates, "On Compensation," p.2.

[12] This is based on Brian Brooks, "Long-Term Incentives: International Executives Need Them, Too," *Personnel* (August 1988), pp.40～42. See also James Ward and Mark Blumenthal, "Localization: A Study in Cost Containment," *Innovations in International Compensation*, Vol. 17, No. 4, Nov.1991, pp.3～4.

[13] Brooks, "Long-Term Incentives," p.41.

[14] These are based on Eduard Gaugler, "HR Management: An International Comparison," *Personnel* (August 1988), pp.24～30.

[15] For a discussion of this see ibid., p.26; see also George Palmer, "Transferred to Tokyo—A Guide to Etiquette in the Land of the Rising Sun," *Multinational Business*, No. 4 (1990/1991), pp.36～44.

[16] Gaugler, "HR Management," p.27. See also Simcha Ronen and Oded Shenkar, "Using Employee Attitudes to Establish MNC Regional Divisions," *Personnel* (August 1988), pp.32～39.

[17] This is discussed in Gaugler, "HR Management," p.28.

[18] This is based on Rae Sedel, "Europe 1992: HR Implications of the European Unification," *Personnel* (October 1989), pp.19～24.

词汇表

"9，9"管理人员（"9，9" managers）：在人际的关系以及与生产的关系处理方面都得到较高评价的管理者。

行动学习（action learning）：一种通过让受训者到其他部门或政府机构中从事全日制工作并实际分析问题和解决问题的方式来提高受训者的管理技能的培训技术。

不利影响（adverse impact）：企业的人力资源管理政策所导致的一种不良后果。企业的这种政策使得较大比例的少数民族劳动者或其他受国家保护的劳动者群体在就业、调配和晋升方面受到不公正对待。

反优先雇佣行动（affirmative action）：为消除过去的歧视行为给理在带来的不良影响而采取的相应步骤。

1967年《雇佣年龄歧视法》（Age Discrimination in Employment Act of 1967）：美国政府于1967年制定的，禁止雇主因年龄条件而对劳动者实行歧视的法律，它的主要作用在于为40岁以上的劳动者提供就业保证。

工会代理制企业（agency shop）：是一种工会保障形式。在这种企业中，即使是未加人工会者，也要向工会缴纳会费（这种做法的基本依据是：工会的努力实际上使所有的工人都受益）。

Albemarle纸业公司诉Moody诉讼案（Albemarle Paper Company v. Moody）：最高法院的一个判例。该判例表明，必须能够证明工作测试工具的有效性并且保证雇员的工作绩效标准必须是清楚无误的。

交替排序法（alternation ranking method）：一种根据某种特定的要素将雇员按照从最好到最差的顺序进行排列的工作绩效评价方法。

美国劳联—产联（AFL－CIO）（American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations）：美国劳联和产联在1955年合并之后形成的、由190个全国性工会以及国际性工会组成的自愿性工会联盟。

《美国残疾人法》（ADA）（Americans with Disability Act）：要求雇主对残疾人进行合理照顾的法律，它禁止雇主歧视残疾人员。

年度奖金（annual bonus）：为激励管理人员的短期工作绩效而设计的奖励计划，此种奖金与企业的利润是捆在一起的。

工作申请表（application form）：提供与求职者的教育背景、过去的工作经历以及技能水平等有关信息的表格。

评价面试（appraisal interview）：是在工作绩效评价完成之后实行的一种讨论步骤，在这一步骤中，监督人员与下属雇员就雇员所得到的最终评价等级以及可能的绩效改善方案进行讨论。

资质（aptitudes）：它包括在进行职业决策时十分重要的智力、数字能力、对机械的理解力、身体灵活度，以及在艺术、戏剧或音乐方面的能力等等。

仲裁（arbitration）：第三方介入解决争端的最后一种形式。一般来说，仲裁者有权决定解决问题的条件并负责监督其执行。

职权（authority）：进行决策、指挥他人工作以及发布命令的权力。

授权卡（authorization card）：为了在企业中举行成立工会的选举大会，工会必须能够证明至少有30％的雇员可能对组织工会感兴趣。而雇员表达他们感兴趣的方式就是在授权卡上签名。

谈判单位（bargaining unit）：工会被授权代表的雇员群体。

行为模拟（behavior modeling）：一种让受训者首先（从电影上）看到良好的管理技术是什么样子，然后让他们在一个相似环境中扮演角色，最后给他们提供反馈和进行主管人员评价的培训技术。

行为锚定等级评价法（BARS）（behaviorally anchored rating scale）：一种试图将关键事件描述法和量化评价技术结合在一起的工作绩效评价技术，它将定量评价尺度与关于特定的优良绩效或劣等绩效的实例描写结合在了一起。

基准职位（benchmark job）：一种作为企业确定工资尺度基础的工作类型，其他类型工作的工资则是根据与这种基准工作相比的相对价值高低来确定的。

福利（benefits）：是指所有作为工资的补充内容发放给雇员的待遇。它们包括健康与生命保险、带薪休假、养老金、教育计划以及折价的企业产品等等。

个人偏见（bias）：使雇员在年龄、种族、性别等个人特点方面的不同对这些雇员所得到的工作绩效评价等级产生影响的某种不良取向。

合法职业资格（BFOQ）（bona fide occupational qualification）：为了保证组织的正常运行，对雇员的宗教信仰、性别或原属国家所做出的必要的特殊要求。这种要求在美国 1946 年的《民权法案》中有具体讲述。

联合抵制（boycott）：雇员以及其他一些利益集团拒绝购买或使用雇主产品的做法。

工作替换/临时解雇程序（bumping/layoff procedures）：关于在没有工作可做时谁将被临时解雇的详细程序性规定；这种程序允许雇员借助较深的工作资历来保住他们的工作岗位。

过劳死（burnout）：指为了达到某种不现实的工作目标而做出过分努力时所导致的身体以及脑力的完全衰竭。

经营必需（business necessity）：为免遭被法院判定为采取了歧视性雇佣实践，企业必须能够提供足够的证据，来说明企业所采用的雇佣实践是出于法律认可的经营需要。

候选人次序错误（candidate－order error）：是指面试考官在面试过程中出现的一种判断性错误，它是由于面试考官在与当前候选人进行面谈之前，刚刚与前面的一个或几个非常优秀或非常差劲的候选人进行了面谈而引起的。

资本积累计划（capital accumulation programs）：一种大多以资深高级管理人员为对象实行的长期激励计划。六种常见的此类计划包括：股票选择权计划、股票优先权计划、绩效完成计划、限制性股票计划、影子股票计划以及股票面值计划。

职业锚（career anchors）：一旦做出选择就不会放弃的一种感兴趣或有价值的事业。

职业周期（career cycle）：一个人职业演变的各个阶段。

职业规划与职业发展（career planning and development）：帮助雇员形成比较现实的职业目标，并为他们提供实现这种目标的机会。

案例研究法（case study method）：一种开发管理人员的管理技能的技术，它的主要内容是，首先向管理人员提供关于组织问题的书面描述，然后要求他们进行诊断并提出解决问题的办法。

居中趋势（central tendency）：一种将所有下属雇员的工作绩效都按照相同方式加以评定的取向，如将所有雇员的工作绩效全都评定为"中"。

传讯（citations）：因雇主或雇员在工作场所中出现某种违反法律规定或法定标准的行为而用来对当事人发出通知的一种传唤令。

1991 年《民权法》（CRA 1991）（Civil Rights Act of 1991）：该法案要求雇主提供证据，并允许出现补偿性和惩罚性的伤害。

《民权法》（Civil Rights Act）：该法案规定在雇佣的过程中，雇主因求职者的种

族、肤色、宗教信仰、性别或来源国家等进行歧视的做法是非法的。

等级 (classes)：根据对每一工作等级的一整套规定，如对独立判断程度、技能水平、体力等每一工作等级的要求，将工作划分为不同的等级。通常情况下，同一等级中包括许多类似的工作，如所有的秘书人员。

归类（或分级）法 [classification (or grading) method]：一种将工作划分为不同群体类别的方法。

封闭型企业 (closed shop)：一种工会保障形式，它要求企业只能雇佣工会会员。这种规定在 1947 年被宣布为非法，但是这种情况在目前的某些行业（比如印刷行业）中依然存在。

集体谈判 (collective bargaining)：资方代表和工会代表为签订劳动合同而进行面对面谈判的过程。

可比价值 (comparable worth)：女性雇员（她们通常比男性雇员得到的报酬要低）可以使用这一概念宣称与她们做相同工作的男性雇员所得到的报酬比她们高（严格说来这是不公正的）。

可比要素 (comparable factor)：任何一种工作中都包括的诸如技能、努力、责任或工作条件等此类基本的具有可比性的要素。

计算机化（人事需求）预测 (computerized forecast)：用计算机和软件包来预测企业在未来一段时期中的销售额和产量以及为达到这种销售额和产量所必需的人员数量，从而确定企业未来人事需求的一种方法。

内容效度 (content validity)：一种具有“内容效度”的测试所衡量出的内容应当是对工作任务以及工作所必需能力的合理代表。

效标效度 (criterion validity)：这是一种表示测试分数（预测器）与实际工作绩效（标准）确实具有相关性的效度类型。

关键事件法 (critical incident method)：工作绩效评价方法的一种，其做法是：先将下属雇员在平时的工作中表现出来的特别不寻常的优秀绩效或者特别突出的恶劣绩效记录下来，然后再在一个预先确定下来的时间与雇员进行讨论和审查。

《戴维斯-佩根法案》 (Davis - Bacon Act)：美国国会于 1931 年通过的一项法案，该法案规定了被美国联邦政府的承包商所雇佣的工人的工资率。

日常集体谈判 (day - to - day collective bargaining)：它是指一种申诉解决过程，在这一过程中，集体谈判合同的条款得到了解释（但不是再谈判）。

（职业）下降阶段 (decline stage)：这是一个许多人都正面临着而且又不得不接受的职业发展时期，这一时期的特点是：个人所拥有的职权和承担的责任都相应减少了。

延期利润分享计划 (deferred profit - sharing plan)：这是一种采取记账方式向每一位雇员分配利润并且只允许雇员在退休、离职或死亡时得到现金支付的利润分享计划。

固定福利计划 (defined benefit)：这是一种按照固定公式计算退休福利的计划。

固定缴款计划 (defined contribution)：这是一种雇主按照固定方式向雇员退休基金或雇员储蓄基金捐款的计划。

美国劳工部工作分析法 (Department of Labor job analysis)：一种根据工作与信息、人以及物三者之间的关系来对每一种工作进行分等、分类以及比较的标准化工作分析方法。

结构化（定向）面试 (directive interview)：一种在其后跟有一连串问题的面试。

惩处 (discipline)：由于下属雇员违犯了某一工作规则或工作程序而对其进行修正或惩罚的做法。

解雇 (dismissal)：雇员与企业之间的雇佣关系被非自愿性地解除。

差别效果 (disparate impact)：这意味着，受保护劳动者在申请职位者中所占的比例与获得职位者中的此类劳动者比例之间出现了非故意性的差别。

差别淘汰率 (disparate rejection rates)：

这是针对一种具有逆向效果的测试而言的，这种测试可以被证明：它导致了受保护劳动者群体的被淘汰率与其他劳动者群体的被淘汰率不一样。

差别对待（disparate treatment）：这意味着雇主有意造成被保护劳动者在申请职位者中所占的比例与实际获得职位者中的此类劳动者比例的不一致。

精简性裁员（downsizings）：指企业减少所雇佣人员数量的过程，这一过程常常是剧烈发生的。

提前退休窗口（early retirement window）："金色礼物"的一种，企业通过这种方式鼓励雇员及早退休，企业为这些提前退休的雇员所提供的激励除了有自选的退休金福利之外，往往还有一定的现金奖励。

经济罢工（economic strike）：因为未能在合同条件上达成一致而导致的罢工。

雇员帮助计划（EAP）（Employee Assistance Program）：雇主向雇员提供咨询以及帮助他们处理酗酒、赌博和压力过重等问题的一种正式计划。

《雇员退休收入保障法案》（ERISA）（Employee Retirement Income Security Act）：福特总统于 1974 年签署实施的一项法案，该法案为所有参加了企业养老金计划的雇员从法律上提供使他们得到企业养老金的保障。它还规定了雇员对养老金拥有法定索取权（在退休之前离职的雇员可以要求企业从养老金计划中支付给自己一定的报酬）。

雇员持股计划（ESOP）（Employment Stock Ownership Plan）：这种计划通常要求由企业将自己的部分股份拨付给一个雇员持股基金，此后企业每年还要向此基金中追加投入。当雇员退休或离职时，这一雇员持股基金将向他们分配应得的股份。

雇员报酬（employee compensation）：雇员因被雇佣而获得的所有各种工资或报酬。

雇员上岗引导（employee orientation）：一个向新雇员提供企业的基本背景信息的过程。

公平就业机会委员会（EEOC）（Equal Employment Opportunity Commission）：根据《公平就业机会法》第七部分的规定创建的一个委员会，法律授权该委员会调查工作歧视申诉并代表申诉人提起诉讼。

1963 年《公平工资法》（Equal Pay Act of 1963）：《公平劳动标准法》（Fair Labor Standards Act）的一个修正案，它要求雇主对从事与男性雇员相同工作的女性雇员支付相同的工资。

1963 年《公平工资法》（Equal Pay Act of 1963）：此法案要求不论性别如何，企业必须对从事相同工作的人支付相同的工资。

（职业）确立阶段（establishment stage）：这一时期大约在一个人的 24 岁～44 岁之间，它是一个人工作生命周期中的核心时期。

离职面谈（exit interview）：当雇员无论因何种原因离开企业时，通常由企业人力资源管理部门负责与他们中的某些人或所有人进行面谈，这种面谈即为离职面谈，其目的在于：通过从中发现某些企业工作信息或与企业工作有关的事情来帮助雇主更好地了解企业中的哪些事情做得好，哪些事情做得很糟糕。

期望图表（expectancy chart）：一种用来表明一大群人的测试分数和工作绩效之间关系的图表。

试验法（experimentation）：一种用于测试某项培训计划的效果的正规方法。它通过对受训者接受培训前后的工作绩效进行对比以及同控制组人员的工作绩效进行对比而得出结论。

（职业）探索阶段（exploration stage）：这一时期大约在一个人的 15 岁～24 岁之间，在这一时期中，个人正在认真地探索各种可能的职业选择，并试图将自己的职业选择与个人的兴趣和能力匹配起来。

实情调查员（fact－finder）：作为一个中立的第三方来对争议双方的问题进行调查并提出解决问题的公开建议者。

要素比较法（factor comparison method）：是一种被广泛使用的工作排序法，

它首先根据每一种技能及其难度要素来分别对工作进行排序，然后将每一种工作所得到的所有各种要素的排序结果加总起来得到此种工作的最终排序结果。

《公平劳动标准法案》（FLSA）（Fair Labor Standards Act）：美国国会于 1936 年通过的一项法案，该项法案对最低工资、最高工时、加班工资以及童工保护问题做出了规定。此项法案曾被多次修订并适用于大多数雇员。

公平日工作量（fair day's work）：弗雷德里克·泰罗（Frederic Taylor）发现，主管人员所确定的计件工作标准和计件工资率任意性太大，因此，需要通过研究来确定每一项工作的合理日生产量。

联邦政府机构（就业）准则（federal agency guidelines）：由美国联邦政府机构发布的以确保雇主遵守公平就业立法为目的的行为准则，这种准则详细地说明了雇主可以奉行的雇佣程序。

弹性福利计划（flexible benefits program）：雇主所认可的以适应雇员对不同福利的偏好为目的的个性化福利计划。

弹性工作地点（flexiplace）：指一种富有弹性的工作安排，它允许或鼓励雇员在家中或在一个离家很近的附属办公室中完成工作。

弹性工作时间（flextime）：一种允许雇员以中午的核心工作时间为中心来灵活地安排自己的工作时间的计划。

强制分布法（forced distribution method）：一种类似于沿着一条曲线来进行等级分配的工作绩效评价方法。这种方法要求在进行绩效评价之前就将分布于各种工作绩效等级上的人员比例确定下来。

每周 4 天工作制（four - day workweek）：一种允许雇员每周工作 4 天、每天工作 10 个小时的工作时间安排计划，它不同于通常的每周工作 5 天、每天工作 8 个小时的工作时间安排方式。

职能控制（functional control）：人事管理人员作为人事活动协调者所发挥的功能。

职能性工作分析（functional job analysis）：一种类似于美国劳工部工作分析法的工作分析方法，但它比后者更多地考虑到了指导、推理、判断和语言表达等能力对完成工作的必需程度。

收益分享计划（gainsharing）：一种促使雇员一起努力达成生产率目标然后共同分享所得收益的激励计划。

高龄给付（golden offerings）：为鼓励现有雇员及早退休而提供的福利，比如，如果雇员提前退休的话，他们甚至可能得到与在 65 岁退休时相同的退休金。

真诚的谈判（good faith bargaining）：集体谈判的一个前提条件，它要求谈判双方都必须进行信息交流和协商。它还意味着当建议和反建议势均力敌时，双方都应当做出某种合理的努力来争取达成一致。当然，这并不意味着其中的一方必须接受另外一方的建议。

诚信努力战略（good faith effort strategy）：它是一种雇佣战略，其目的在于改变过去所采取的对受保护劳动者群体进行排斥或不当使用的做法。

等级说明书（grade description）：就每一工作等级对责任、技能等因素的要求程度所做的书面描述。因此，类似的工作有可能会被合并在同一等级或类别之中。

（工作）等级（grades）：一种与级别类似的工作分类系统。工作等级描述是根据在工作等级分类体系（如联邦工作等级分类体系）中所列举的报酬要素来编写的。在同一等级中通常包括并不类似的一些工作，比如秘书、机械师以及消防队员等。

图尺度评价法（graphic rating scale）：是工作绩效评价方法的一种，它的使用方法是：首先在一张图表中列举出一系列绩效评价要素并为每一要素列出几个备选的工作绩效等级。然后，主管人员从每一要素的备选等级中分别选出最能够反映下属雇员实际工作绩效状况的工作绩效等级，并按照相应的等级确定其各个要素所得的分数。

方格培训法（grid training）：由布莱克

莫顿公司（Black and Mouton）设计的一种正式建立工作小组的做法。

申诉（grievance）：用于表达对雇主不满和抱怨的任何与工资、工时或雇佣条件有关的因素。

申诉程序（grievance procedure）：一种由雇主和工会共同判定是否存在违反集体谈判合同现象的有序系统。

格里格斯诉杜克电力公司案（Griggs v. The Duke Power Company）：一件由美国最高法院判决的案例，在此案中，原告认为他的雇主要求煤炭操作工必须具有高中文凭的做法是一种不公正的歧视行为。法院认定，非公开的歧视行为也是非法的，雇主必须能够证明自己的雇佣活动与工作绩效是相关的；法院还认定，应当由雇主来承担提供证据说明雇佣标准与工作绩效相关的任务。

团体人寿保险（group life insurance）：以低费率为雇主或雇员提供的保险项目，它的适用对象包括所有雇员，新雇员也包括在内，并且它不考虑雇员的健康和身体状况。

集体养老金计划（group pension plan）：一种雇主与/或雇员固定地投资于养老基金的计划。

（职业）成长阶段（growth stage）：指一个人从出生到14岁这一阶段，在这一时期，个人通过与其他人，比如家庭成员、朋友以及老师之间的接触和认同而逐渐形成关于自我的概念。

有保证的公平对待（guaranteed fair treatment）：雇主所实行的一种以确保所有雇员都能够得到公平对待为目的的计划，通常的做法是提供某种正式的、证据充分的且广为人知的手段来确保雇员可以就任何合适的事项提起申诉。

有保障的计件工资制（guaranteed piecework plan）：由最低小时工资加上超额完成标准小时产量之后的奖金组成的工资制度。

晕轮效应（halo effect）：在工作绩效评价中经常出现的一个问题，这是一种主管人员因对下属雇员的某一绩效要素评价较高，导致他对此雇员的其他所有绩效要素都评价较高的现象。

健康维护组织（HMO）（health maintenance organization）：一种先期付款的健康维护体系，它一般提供24小时的惯常性医疗服务，并且以门诊的形式提供预防性医疗服务，它的服务对象是那些在雇主缴纳了固定的年度医疗费以外，自己又缴纳了个人记名医疗费的雇员。

约翰·霍兰德（John Holland）：一位利用其职业性向测验来进行研究的职业管理方面的咨询专家。

非法谈判项目（illegal bargaining items）：法律禁止在集体谈判中达成协议的一些问题，比如，同意"排他性地雇佣工会会员"的条款就会被颁布了公平就业法的州判定为非法。

僵持（impasse）：因谈判双方未能达成一致而出现的一种局面，通常是由于其中一方所提出的条件高于另外一方所能答应的条件而造成的。

隐含职权（implied authority）：组织中的其他人感觉到人事管理人员因（在测试以及法律肯定性行为等方面）能够接触上层管理者而在事实上享有的权力。

企业内部（技能）开发中心（in－house development centers）：一种以企业为单位的管理技能开发方法，其做法是将作为受训者的未来管理人员置于一种模拟现实的练习之中。

个人退休账户（IRA）（individual retirement accounts）：按照税法能够得到税率优惠的养老金计划；这种账户是由雇员个人建立的。

不遵从（insubordination）：有意不理会或不服从老板的权力或合理指令；在公开场合诋毁老板。

保险福利（insurance benefits）：包括工人的报酬福利，生命保险计划，以及住院、医疗和残疾保险。

工作分析（job analysis）：确定一项工作需要履行何种职责、发挥何种技能，以及

何种人适合从事这一工作的过程。

工作描述（job description）：列举一项工作中所包括的任务、责任、工作汇报关系、工作条件以及监督职责的一份文件，它是工作分析的结果之一。

职位评价（job evaluation）：为了确定一种工作相对于另外一种工作的价值而进行的系统比较过程。

工作指导培训（JIT）（job instruction training）：为了对雇员进行循序渐进的培训，将每一项工作的基本任务，连同每一项任务的"关键点"都列举出来的做法。

工作公告（job posting）：在公司的公告栏中公布目前的空缺职位的做法是一种有效的招募办法。

工作轮换（job rotation）：一种管理技能培训技术，这种技术的要点是将受训者从一个部门调到另外一个部门，从而扩展他或她的经验并借机发现他们各自的强项和弱项。

工作分担（job sharing）：一种允许两人或多人共同分享一份全日制工作的概念。

职位规范（job specification）：一份列举一项工作的"人员要求"的文件；即必要的教育背景、技能、人格特点等等，它是工作分析的结果之一。

初级董事会（junior board）：一种通过使受训者获得分析企业问题的经验来对他们进行中级管理技能培训的方法。其具体做法是邀请他们参加公司的初级管理人员委员会，请他们来对公司的总体政策提出建议。

《兰德鲁姆－格里芬法案》（Landrum－Griffin Act）：一项旨在保护工会会员免受他们工会的不公正对待的美国法律。

临时解雇（layoff）：是指这样一种情形，由于企业在短时期内可做的工作较少，企业通知雇员暂时没有工作可做，但是示意他们，一旦再有工作可做，会随时将他们召回。

领导者匹配培训（leader match training）：一种确认领导者的类型并指导他们如何使自己的领导风格适应他们的工作环境的培训计划。

无保障的终身雇佣（life time employment without guarantees）：指像丰田公司和萨顿公司这样一些企业所做的那样，在坚持雇佣关系最终应当是"随机而变"的同时，尽一切可能的努力来避免临时解雇雇员或因非绩效因素解雇雇员。

直线管理者（line manager）：被授权指挥下属工作并负责达成企业目标的管理人员。

闭厂（lockout）：一种雇主拒绝提供工作机会的情形。

会员资格保留制度（maintenance of membership arrangement）：这是一种工会保障形式，它不要求雇员一定要参加工会；但是被本企业雇佣的工会会员在集体合同生效期间必须保留工会会员身份。

（职业）维持阶段（maintenance stage）：这一时期大约在一个人的45岁－65岁之间，在这一时期的人已经在工作中牢牢站住了他们自己的位置。

管理评价中心（management assessment centers）：一种让管理人员候选人在模拟环境中做决定并针对其绩效状况评定分数的活动。在这种情况下，通常会用到测试以及管理游戏等手段。

目标管理法（MBO）（management by objectives）：先与雇员共同确定下来某种便于衡量的工作目标，然后定期与雇员就工作目标的达成进度进行讨论的工作绩效评价方法。

管理人员开发（management development）：它指通过传授知识、改变态度或提高技能等手段来改善受训者的现有或未来管理绩效的所有努力。

管理竞赛（management game）：一种管理技能开发技术，在这种情况下，管理人员分为互相竞争的几个小组，各小组分别根据模拟现实的企业状况来进行计算机化的决策。

管理过程（management process）：指计划、组织、人事、领导以及控制等五种基本

的管理功能。

管理方格（management grid）：用来表示各种不同领导风格的直方图。

强制（集体）谈判项目（forced bargaining items）：在集体谈判中，如果一方提出，另外一方必须进行谈判的项目，比如工资水平等。

调解（mediation）：一种中立的第三方介入争议，帮助争议双方达成协议的过程。

绩效工资（merit pay）：根据雇员的个人工作绩效提高程度而增加的工资。

绩效加薪（merit raise）：绩效提薪是绩效工资的另外一个代名词。

FSB 的 Meritor 储蓄银行诉 Vinson 案（Meritor Savings Bank，FSB v. Vinson）：美国最高法院关于性骚扰的第一次判决。该案认定，即使是不存在经济困难但存在有敌意的工作环境，也可以被证明已经构成（对工作者的）侵害，即使当事人是自愿的。

中期职业危机阶段（midcareer crisis substage）：这一阶段大多发生于一个人的30多岁～40多岁时期，在这一阶段，人们一般会根据自己原来的职业抱负和职业目标来对他们的职业进步情况进行一次比较重要的评价。

现代作业合同（modern operating agreements）：劳动合同的一种，这种劳动合同的特殊之处在于，它通过组织工作小组、减少工作分类以及按知识定工资等手段来保证工人在机器操作方法方面获得更大的自主权。

《国家劳资关系（或瓦格纳）法案》[National Labor Relations (of Wagner) Act]：该项法案禁止实施某种类型的不公正劳资关系行为，并且规定，在确定一家企业的雇员是否愿意组成工会时，必须要进行秘密的投票选举，最终的结果则按照大多数原则来予以确认。

国家劳资关系委员会（NLRB）（National Labor Relations Board）：根据瓦格纳法成立的一个机构，该机构的主要作用是调查某一方提出的不公正劳资关系行为申诉、组织秘密选举投票并按照大多数原则确认某一企业的雇员是否愿意组织工会。

引致国家紧急状态罢工（national emergency strike）：可能会“威胁到国家的健康与安全的”罢工。

非定向面谈（nondirective interview）：一种非结构性的谈话式面谈。在这种面谈中，面谈者的目的是通过对方对问题做出的反应来发现其兴趣要点。

诺利斯－拉瓜地亚法案（Norris－LaGuardia Act）：此项法案开了积极鼓励工会的时代先河，它保证每一位雇员都有权力在“不受干预、不受限制或威胁”的情况下参与集体谈判。

《职业安全与健康法》（Occupational Safety and Health Act）：美国国会于1970年通过的一项法律，其目的是“努力确保每一位在美国工作的劳动者获得一个安全、健康的工作环境，以保护美国的人力资源”。

职业安全与健康管理局（Occupational Safety and Health Administration）：在美国劳工部中所创设的一个机构，主要任务是为几乎所有在美国工作的人确定安全与健康标准。

职业市场状况（occupational market conditions）：美国劳工部劳工统计局对各种职业的劳动力供给和劳动力需求所进行的预测，这种预测与其他机构的同类预测相似。

职业性向（occupational orientation）：由约翰·霍兰德所创建的一种理论，该理论认为，有6种基本的人格性向决定着一个人会从事何种职业。

职业技能（occupational skills）：在某一职业中取得成功所必需的技能。根据《职位名称词典》，根据职业技能对信息、人和物三个方面的强调程度不同，它可以划分为三种类型。

联邦合同执行计划办公室（OFCCP）（Office of Federal Contract Compliance Programs）：该办公室主要负责执行行政命令以及确保联邦政府承包商完成合同。

在职培训（OJT）（on－the－job training）：当一个人在工作过程中对其进行的培

训的情况。

开放型工厂（open shop）：这可能是对工会来说最没有吸引力的一种工会保障形式，因为在这种情况下企业工人可以自由选择是否加入工会；那些不加入工会的工人也无需缴纳会费。

开门计划（open-door program）：这是指美国商用机器公司（IBM）的公平对待计划。这种计划使得每一位IBM的雇员都有权对他或她的上级主管人员的行为提起申诉，以引起高层管理人员的关注。

意见调查（opinion surveys）：一种以正式问卷形式征询雇员对企业、管理方式以及工作生活持有何种意见的沟通方式。

组织发展（OD）（organizational development）：一种通过改变雇员的态度、价值观和信念来促使他们共同努力来改进组织绩效的活动计划。

（工会）组织委员会（organizing committee）：工会干部将他们认为具有良好前景的某一家企业中的雇员组织起来成立的一个委员会，该委员会的目的在于向雇员们灌输成立工会的益处。

向外安置咨询（outplacement counseling）：一种运用自我评价技术来对合同到期人员进行培训和建议，从而使他们获得新职位的系统过程。

配对比较法（paired comparison method）：工作绩效评价方法中的一种，它首先根据每一种绩效评价要素分别将各种可能的雇员配对放进一张图表中进行比较，然后措出在每一配对中，何者的绩效更好一些。

小组面试（panel interview）：这是一种由一个面试小组来向被面试考生提问的面试方式，这种方法有些类似于压力式谈话。

现场工作日记/日志（participant diary/logs）：工作承担者按照时间顺序将他们每天所从事的活动记录下来所形成的文件。

薪资等级（pay grade）：同一薪资等级是由一些难度大体相同的工作所构成的。

养老金福利保障公司（PBGC）（Pension Benefits Guarantee Corporation）：根据雇员退休收入保障法成立的公司，该公司负责确保养老金计划达到法定退休权力的要求；它还负责终止那些没有得到足够基金因而未能达到法定退休权力要求的养老金计划。

养老金计划（pension plans）：一种当雇员达到预定退休年龄或因伤残不能工作时，向他们提供固定数量养老金的计划。

"人高于一切"的价值观（people-first values）：这是一种强调在所有的决策中将雇员放在第一位的价值观，这种价值观认为雇员是企业最重要的资产并且他们是值得尊重和信赖的。

（工作）绩效分析（performance analysis）：是指这样一种做法，即对工作绩效进行仔细地研究以找出效率较低之处，然后用新的设备、新的雇员、一项培训计划或其他一些调整措施来纠正这种绩效的不足。

人事管理（personnel management）：任何一个管理职位在完成与"人"或人力资源有关的任务时所必需的观念和技术，它包括招募、筛选、培训、报酬和绩效评价等。

人事调配图（personnel replacement charts）：这是一种表示企业内部候选人的现有工作绩效以及晋升可能性等方面情况的记录单，它能够反映出某一企业内部候选人是否具备填补企业内部某一最为重要工作岗位的资格。

计件（piecework）：一种按照工人在单位时间内（如每小时多少件或每天多少件）所加工的产品数量来确定报酬的工资制度。

闭厂法（plant closing law）：即《工人调整和再培训通告法》（the Worker Adjustment and Retraining Notification Act），它要求雇主在决定关闭工厂之前必须提前通知雇员。

计点法（point method）：工作评价的一种方法，它首先确定下来一系列报酬要素，然后确定某一工作对每一报酬要素的要求程度。

政策（policies）：在某种特定的整体环

境和企业规划框架之内，为确保企业活动的连续性而制定的指导方针。

职位分析问卷（position analysis questionnaire）：一种为确定各种工作的任务和职责目的而被用来搜集可量化信息的问卷。

职位调配卡（position replacement card）：一种为公司内的每一个职位分别准备的卡片，它可以表明每一位可能的职位调配候选人以及他们的资格情况。

退休前咨询（pre－retirement counseling）：向那些即将退休的雇员提供的建议，它包括像福利参谋、第二次职业等此类的内容。

《怀孕歧视法》（PDA）（Pregnancy Discrimination Act）：这是对《民权法案》第七部分的修正案，它禁止基于"怀孕、生育或有关医疗状况"等情况而实行性别歧视。它要求雇主在这些情况下也应向女性雇员提供与所有其他因伤残而不能工作的雇员完全相同的福利，如病假、伤残养恤金以及健康保险、医疗保险等。

利润分享计划（profit－sharing plan）：一种由大多数雇员共同分享企业利润的计划。

程序化教学（programmed learning）：一种传授工作技巧的系统培训技术，这种培训技术首先提出问题或陈述事实，然后要求受训者做出回答，最后立即对他们回答问题的精确性提供反馈。

（雇员）资格数据库（qualifications inventory）：在预测内部候选人晋升可能性时所使用的一种资料，它系统地记录了雇员的教育背景、职业及其发展兴趣、语言、特殊技能等方面的情况。这种资格库可以是用手工方式建立的，也可以是借助计算机建立起来的。

质量圈（quality circle）：由5位～10位经过特殊训练的雇员组成的工作小组，他们定期开展讨论，以发现和解决工作中所存在的问题。

定额战略（quota strategy）：一种旨在通过特定的雇佣和晋升限制强制性地达到与诚信努力战略同样结果的雇佣战略。

排序法（ranking method）：一种最简单的工作评价法，这种方法通常是根据各种工作的总体难度来对每一种工作相对于其他工作进行排序。

工资率系列（rate ranges）：在一个工资等级中的一系列的台阶或层次，这种等级范围通常是根据服务年限设计的。

比率分析（ratio analysis）：是一种用于确定组织未来人事需求的预测技术。它是通过找到销售额与所需雇员数量之间的比例关系来进行人事需求预测的。

现实冲击（reality shock）：这是由于新雇员对自己工作的期望与工作的现实状况之间存在不对称性而引起的一种情况：这种情况大多发生于雇员的职业初始时期，因为这时雇员对工作的期望一般较高，而他们所面临的现实却是枯燥，同时也并不富有挑战性的工作。

信度（reliability）：它是指一种测试工具的下列特征，即当同一个人用同一种工具或与此相对等的某种工具来进行多次测试时，各次所得到的分数具有一致性。

有限制的政策（restricted policy）：这是对逆向效果的另外一种测试，它所要证明的是：雇主的雇佣实践是否有意或无意地排斥了某一受保护劳动者群体。

退休（retirement）：劳动者放弃工作的某一时间点，这一时间大约在一个人的60岁～65岁左右，但是由于企业普遍实行鼓励提前退休的政策，因此退休时间在今天已经有所提前。

退休金（retirement benefit）：在雇员退休时向他们支付的一笔收入。

反向歧视（reverse discrimination）：由于采取法律所提倡的定额雇佣体系这种积极行为反而导致白人女性所受到歧视的情况。

工作权利法（right-to-power laws）：此项法律判定，那些要求工人只有加入工会才能被继续雇佣的劳动合同是违法的。

防御圈（rings of defense）：一种替代型的临时解雇计划，在该项计划下，企业将雇

佣一些临时性辅助雇员，但是在雇佣的时候双方就已经达成这样一种默契，即这些临时性雇员随时都有可能会被解雇。

角色扮演 (role playing)：一种让受训者在现实管理条件下扮演人物角色的培训技术。

薪资调查 (salary survey)：一种旨在确定当前通行工资率的调查。一项良好的薪资调查能够为一些特定的工作确定相应的工资率。正式的书面问卷调查是最复杂的薪资调查方式，而电话调查和报纸广告也同样是获取薪资信息的重要来源。

(退休) 储蓄金计划 (savings plan)：一种雇员将他们自己周工资的一个固定比例投资于他们的退休基金的计划，通常来说，雇主也为此计划投资一个固定的比例。

斯坎伦计划 (Scanlon plan)：约瑟夫·斯坎伦 (Joseph Scanlon) 于 1937 年建立的一种激励性工资计划，其目的是鼓励工人的合作、参与意识以及对福利的分享。该计划包括态度改善、工人建议以及福利分享公式等内容。

散点分析 (scatter plot)：一种用来帮助确认两种变量之间关系的图表法。

埃德加·施恩 (Edgar Schein)：他基于自己在马萨诸塞理工学院的研究，提出了五种职业锚：创新型、管理型、安全型、技术型和自治型或独立型。

纳沙午县教育委员会诉阿莱恩案 (School Board of Nassau County v. Arline)：美国最高法院的一个判例，此案认为患有传染病的人也应当被包括在 1973 年的《职业恢复法》(the Vocational Rehabilitation Act) 之中。

科学管理 (scientific management)：其含义是，对所有与工作有关的要素都要进行"科学"的研究，包括工人的工作动机、对工作的满意度以及最佳产量等等。

自我实现 (self-actualized)：个人技能得到充分发挥，从而使自己完全成为"自己成为的那种人"。

自我指导工作小组 (self-directed training)：这是一种经过强化训练的工作小组，小组成员采取协商一致的方式来进行决策，同时他们还有较大的权力来对自己的活动进行"自我指导"。

敏感性训练 (sensitivity training)：一种用于提高雇员对他们自己行为的觉察力的训练方法，其做法是由一位特殊的训练人来领导一个小组进行坦率的讨论。

系列化面试 (serialized interview)：一种求职者将连续接受多位考官的面试，并且每一位考官都要按照一个标准格式来对其进行评价的面试过程。

性骚扰 (sexual harassment)：一种以性为基础、目的在于或在实质上造成了对某人工作绩效的不良影响或造成了一种胁迫、敌意或侵犯性工作环境的活动。

病假 (sick leave)：雇员因病不能工作而企业仍然支付给他们工资的这样一段时间。

情境面试 (situational interview)：在这种面试中，所有的求职者都要被提问一系列与工作有关的并且带有"倾向性"答案的问题。

越级面谈 (skip - level interview)：又被称为高层管理人员面谈，它是 IBM 公司有保证的公平对待计划的一部分，在这一制度安排下，IBM 公司的雇员将定期被邀请来同比他们的直接管理者高出许多等级的高层管理人员进行面谈，其目的是确保在整个企业中都能有一种更为公平、公开的信息交流。

社会保障 (social security)：社会保障提供三种类型的福利：在 62 岁以及 62 岁以后提供退休收入；向雇员的受赡养人提供的遗属福利或因公死亡抚恤金，这种福利在发放时不考虑雇员死亡时的年龄；向残疾雇员及其受赡养人提供的伤残养恤金。这些福利只有在雇员获得了《社会保障法》(the Social Security Act) 保护的时候才能得到支付。

"讲出来！"计划 (speak up! programs)：一种允许雇员就与工作有关的事项

提出问题、发表见解和发泄抱怨的沟通计划。

特别奖励（special awards）：根据工作绩效评价等级而确定的个人奖金，比如电视机等。

特殊的管理开发技术（special management development techniques）：像领导者竞赛一类的培训技术，这种培训的目的是开发领导能力、增强对他人的敏感性以及减少部门间冲突。

（职业）稳定阶段（stabilization substage）：这一时期大约在一个人的 30 岁～40 岁之间，在这一时期，个人在企业中的职业目标已经确立，而且完成这些目标之后的下一步职业规划也已经明确地确定下来。

职能（服务）功能［staff（service）function］：人事管理人员所承担的对直线管理者提供协助和建议的功能。

人事管理者（staff manager）：向直线管理人员提供协助和建议的管理人员。

标准工时工资（standard hour plan）：是这样一种工资支付计划，即在对每一个工人按照一个基本小时工资率支付报酬的基础上，对于他们超出每小时或每日标准工作量的超额工作量，再按照基本小时工资率的一定比例支付一笔额外工资。这种工资支付计划有些类似于计件工资制，但是它对工人的奖励是基于标准工资率的一定比例来确定的。

股票期权（stock option）：在一既定时期内按照一个既定价格购买某一公司既定额度股份的权力。企业的高层管理人员通常被允许在将来按照当前的股票价格购买公司股票。假如经济发展稳定，而公司也获得了成长，那么股票价格就会上升，高层管理人员就可以从中获利。

直接计件工资（straight piecework plan）：按照这种工资支付计划，企业对每一位工人在工厂或工场中所生产或加工的每一件产品都将根据同一计件工资率来支付报酬。

战略规划（strategy plan）：在企业外部机遇和所受到威胁以及内部优势和弱点既定的情况下，企业为追求成为它所希望成为的那种公司而计划采取的行动过程。

压力面试（stress interview）：在这种面试中，被面试者往往会被一些平时显得比较尴尬的问题弄得局促不安。这种面试技术有助于确认被面试者的是否过于敏感以及他们对压力的承受能力如何。

偏紧/偏松（strictness/leniency）：当一位主管人员将所有下属雇员的工作绩效等级都定得很高或都定得很低时的一种倾向。

罢工（strike）：指在雇主满足雇员所提出条件之前雇员拒绝工作的情形。

（职位）接班计划（succession planning）：一种对高级职位空缺所进行的计划和填补过程。

补充报酬福利（supplemental pay benefits）：指雇员在非工作时间中所获得的工资，它包括失业保险、休假期间和假日所得工资以及病假工资等等。

补充失业福利（supplemental unemployment benefits）：在某些特定的行业中，如果雇主必须关闭工厂一段时间来更换机器设备或必须缩减生产规模，那么，雇主必须向雇员提供一种"有保障的年收入"。这种福利是由企业支付的，因而是一种补充性失业保险。

调查反馈（survey feedback）：通过调查雇员的态度并向部门管理者提供反馈来促使管理人员和雇员共同解决问题的一种方法。

同情罢工（sympathy strike）：一家工会因支持另外一家工会的罢工而举行的罢工。

组织体系Ⅰ（System Ⅰ）：任西斯·李卡尔特（Rensis Likert）所描述的一种组织系统，这种组织系统的管理人员不相信下属人员，并且认为应当依靠强制来迫使他们工作。（这种组织体系是与 X 理论相对应的。）

组织体系Ⅳ（System Ⅳ）：任西斯·李卡尔特所描述的另外一种组织系统，这种组织系统中的管理人员对工人比较有信心，因而愿意有意识地将他们吸收到决策过程之中来。（这种组织体系是与 Y 理论相对应的。）

《塔夫托－哈特雷法》（Taft－Hartley Act）：又被称为**《劳资关系法》**（labor－Management Relations Act），此项法案禁止工会采取不公正劳资关系行为，并强调了作为工会会员的雇员个人所享有的权力。同时，它也强化了雇主的权力。

（工作）任务分析（task analysis）：对某一种工作进行详细研究以确定其技能要求，从而为建立适当的培训计划奠定基础。

弗雷德里克·泰罗（Frederick Taylor）：科学管理运动之父，他认为，公平日工作量的确定应当建立在对工人工作进行仔细和规范的研究与观察基础之上。

团队建设（team building）：一种通过求助于咨询人员、面谈以及团队建设会议等方式来改善像公司领导成员以及部门经理人员这一类工作团队的效率的手段。

工作小组或集体激励计划（team or group incentive plan）：这种激励计划为某一特定的工作群体制定一个生产标准，如果这一群体超过了既定的生产标准，则所有的小组成员都将得到奖励。

随意终止（termination at will）：是指这样一种观念，即根据法律规定，雇佣关系可以被雇主和雇员之中的任何一方因任何原因而"随意终止"。

解雇面谈（termination interview）：一种在通知雇员本人他或她已经被解雇时所进行的面谈。

X理论（Theory X）：一种认为不能信任工人而且必须强迫他们进行工作的一系列假设。

Y理论（Theory Y）：麦格雷戈（McGregor）提出的一种不同于X理论的理论，此种理论认为，人们并不厌恶工作并且能够在工作中进行自我控制。

第三方介入（third-party involvement）：第三方为打破僵局而对争议所进行的干预，它包括调解、事实调查以及仲裁。

1964年《民权法案第七章》（Title Ⅶ of the 1946 Civil Rights Act）：民权法案的这一部分禁止雇主因种族、肤色、宗教、性别或国家来源来在雇佣方面实行歧视。

自上而下沟通计划（top-down programs）：包括企业内电视节目、较高频率的圆桌会议以及内部新闻通讯等在内的一系列沟通活动，这些活动的目的是为所有雇员提供一个随时了解当前企业中所发生的重大事件的机会。

培训（training）：向新雇员传授完成工作所必需的基本技能的过程。

人际关系心理分析（TA）（transactional analysis）：一种帮助两个人互相沟通以及相互理解对方的行为动机从而在工作中表现出成年人风范的培训方法。

趋势分析（trend analysis）：一种通过研究一家企业过去的雇员需要来预测该企业在未来一段时期中的人事需求的方法。

（职业）尝试阶段（trail substage）：大约发生于一个人的25岁～30岁之间这一段时间里，在这一阶段，个人确定当前所选择的职业是否适合自己，如果不适合，他或她就会准备更换职业。

绩效评价标准不清（unclear performance standards）：一种过于开放而无法准确解释的工作绩效评价标准；因此，绩效标准中应当包括对每一种绩效要素以及像"好的"和"不令人满意的"这样的绩效等级所进行的描述性界定。

失业保险（unemployment insurance）：如果一位劳动者因为某种非个人原因而不能工作，那么他每周所能够得到的保险金即为失业保险。

不正当劳工活动罢工（unfair labor practice strike）：一种以抗议雇主的非法劳资关系行为为目的的罢工。

不公正劳资关系行为（unfair labor practices）：根据《瓦格纳法》的规定，资方"干预、限制和强迫雇员"实施法律所赋予雇员的自我组织权的任何行为均属于不公正劳资关系行为。

工会（安全）保障（union security）：工会通过获得代表企业雇员的权力而建立起安全保障的愿望。

工会制企业（union shop）：工会保障的一种形式，在这种企业中，资方可以雇佣非工会会员，但是一旦他们被雇用之后就必须在某一时期之前加入工会并缴纳会费（如果他们不这样做，他们就会被开除）。

工会不公正劳资关系行为（union unfair labor practices）：《塔夫托－哈特雷法》禁止工会限制或强迫雇员实施他们的法定谈判权；禁止工会为了鼓励雇员或阻止雇员加入某一工会而要求雇主以任何形式对某一雇员实施歧视；禁止工会拒绝以"诚信"态度与资方就工资、工时和其他雇佣条件进行集体谈判；禁止工会要求企业超额雇佣。

美国钢铁工人联合会诉威伯公司案（United Steel Workers of America v. Weber）：美国最高法院的一个判例，在此案中，原告声称威伯公司使自己成为逆向歧视的受害者。

不安全行为（unsafe acts）：容易引起事故的行为倾向以及相应的令人不放心的对待安全的态度。

不安全环境（unsafe conditions）：容易引起事故的机械条件或物质条件。

效度（validity）：指测试、面试等手段的精确性，即这些工具是否能够衡量出使用者所要衡量的内容或能否按照设计要求满足某种功能的需要。

以价值观为基础的雇佣（value－based hiring）：这是一种综合性的雇员甄选过程，它不仅力求实现个人技能与工作的匹配，而且还力图使所甄选出的人员的价值观能够与企业的价值观相一致。

可变报酬（variable compensation）：一次性支付的经济奖励，它不会增加企业的固定工资成本。

新雇员培训或模拟培训（vestibule or simulated training）：在某种特殊的非在用机器设备上对雇员进行的培训，比如对飞机驾驶员所进行的培训，这种培训方法可以降低培训的成本并减少事故的发生。

特别保护权（vesting）：一种关于投资于养老基金的钱不能被因任何理由被没收的规定。

1973年《职业恢复法》（Vocational Rehabilitation Act of 1973）：此法要求联邦政府的承包商必须为残疾人就业采取积极行为。

自愿谈判项目（voluntary bargaining items）：既不是非法亦不是法律强制要求的集体谈判项目。集体谈判中的任何一方都不能强迫另外一方就这些项目进行谈判。

自愿工资削减计划（voluntary reduction in pay plan）：一种对付临时解雇的计划，在这种计划下，所有的雇员都同意降低工资以使所有的人都被留在企业中。

自愿工时削减计划（voluntary time off）：一种对付临时解雇的计划，在这种计划下，某些雇员同意减少一些工作时间以降低雇主的工资成本，从而避免解雇情况的发生。

维罗姆－耶顿领导能力培训（Vroom－Yetton leadership training）：一种管理技能开发计划，它通过不断变换来自下属雇员的信息投入程度，使受训的管理人员集中考虑决策问题。

工资曲线（wage curve）：一种用来表明工作的价值与支付给这一工作的平均工资之间关系的曲线。

沃尔什－希利公共合同法案（Walsh－Healey Public Contract Act）：此法从1936年起生效，它规定了为承包10 000美元以上政府合同的雇主工作的雇员所应当享有的最低工资和工作条件。

沃兹－科伍诉阿托尼奥案（Wards Cove v. Atonio）：美国最高法院的一个判例，此判例使得拿出证据起诉雇主实行非法歧视变得十分困难。

野猫罢工（wildcat strike）：在集体合同有效期间未得到授权而举行的罢工。

工作样本（work samples）：在测试求职者的工作绩效时所使用的实际工作任务。

工作样本技术（work sampling technique）：以实际的基本工作任务为基础对求职者的工作绩效进行衡量的测试技术。

临时性工作分担（work sharing）：在经济困难时期，为了阻止临时解雇的发生，一群雇员临时减少工作时间。

雇员参与计划（worker involvement programs）：旨在通过吸收雇员参与对他们自己工作的计划、组织和管理来提高组织效率的计划。

工伤补偿（worker's compensation）：由雇主建立的基金向工伤受害者及其受赡养人支付的收入和医疗费用，工伤补偿的支付不考虑造成工伤的责任在哪一方。

非法解雇（wrongful discharge）：一种不合法的解雇行为，这要么是因为解雇不符合法律的要求，要么是因为它与雇主所提供的就业申请表、雇员手册或其他承诺所说明或暗示的合同条件不相符合。